



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Aplikace vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení  
Application of Selected Controlling Tools and Their Evaluation

Student: Bc. Lenka Bartoňková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a daní

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Bartoňková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Téma: Aplikace vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení  
Application of Selected Controlling Tools and their Evaluation

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení controllingu a jeho nástrojů
  3. Controlling ve vybrané obchodní společnosti
  4. Aplikace vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

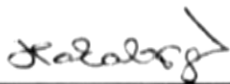
ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.  
ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.  
KERZNER, Harold R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013. 1296 p. ISBN 978-1-118-41585-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci a přílohy č. 3, 5 a 6 vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1, 2 a 4 jsem samostatně vložila.“

V Ostravě dne: 26.5.2019

.....  
Bc. Lenka Bartoňková

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické vymezení controllingu a jeho nástrojů.....</b>	<b>6</b>
2.1	POTŘEBA CONTROLLINGU .....	7
2.2	CÍLE CONTROLLINGU .....	7
2.3	ÚLOHY CONTROLLINGU .....	8
2.4	ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU .....	8
2.4.1	Nástroje controllingu v dílčích fázích.....	9
2.5	STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	10
2.5.1	Úkoly strategického controllingu .....	10
2.5.2	Vybrané nástroje strategického controllingu .....	11
2.6	OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	14
2.6.1	Úkoly operativního controllingu.....	14
2.6.2	Vybrané nástroje operativního controllingu .....	15
2.7	OSOBA CONTROLLERA .....	18
2.7.1	Začlenění controllera do organizační struktury .....	19
2.8	REPORTING .....	21
2.9	VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	22
2.9.1	Absolutní ukazatele .....	22
2.9.2	Rozdílové ukazatele.....	23
2.9.3	Poměrové ukazatele .....	24
<b>3</b>	<b>Controlling ve vybrané obchodní společnosti .....</b>	<b>29</b>
3.1	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	30
3.2	PODNIKOVÉ ZÁSADY .....	31
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	32
3.4	CONTROLLING SPOLEČNOSTI .....	34
3.5	SWOT ANALÝZA .....	36
3.6	FINANČNÍ ANALÝZA.....	37
3.6.1	Analýza rozdílových ukazatelů.....	40
3.6.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	41
<b>4</b>	<b>Aplikace vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení.....</b>	<b>45</b>
4.1	INFORMAČNÍ PODPORA CONTROLLINGU .....	45
4.2	CONTROLLING A VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ VE SPOLEČNOSTI .	46
4.2.1	Controlling ekonomických plánů .....	46
4.2.2	Controlling plánů nákladů a controlling odchylek .....	47
4.2.3	Controlling plánů obratu a analýza zákazníků.....	51
4.3	ZHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI XY A VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU .....	53
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>64</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Jednou z metod, která dokáže zkvalitnit nynější způsob řízení podniku, je controlling. Controlling je metoda řízení podniku, která je zaměřená na výsledek. Controlling sjednocuje klasické účetnictví s plánováním do souhrnné koncepce řízení. Spousta obchodních společností úspěšně začleňuje do organizačních struktur novou pozici controllera.

Cílem diplomové práce bude aplikovat vybrané nástroje controllingu pro efektivní řízení vybrané obchodní společnosti a jejich zhodnocení. Práce bude členěna na část teoretickou a část praktickou.

V první části diplomové práce budou charakterizována teoretická východiska controllingu. Jeho definice, potřeby, cíle a úlohy. Dále bude controlling rozčleněn na strategický a operativní a u každého z nich budou popsány úkoly a vybrané nástroje. V neposlední řadě bude charakterizována osoba controllera a jeho zařazení do organizační struktury v rámci společnosti. Také bude definován reporting, protože kvalitní reporting přispívá ke zkvalitnění řízení podniku. Závěrem teoretické části budou popisovány ukazatele finanční analýzy. Kapitola bude shrnovat teoretické poznatky z vybrané literatury.

Ve druhé, praktické, části bude analyzován systém controllingu v této společnosti. V rámci této druhé kapitoly bude krátce představena společnost, která si nepřeje být jmenovaná, proto bude popisovaná pod pseudonymem XY. Bude popsána historie a současnost, podnikové zásady, organizační struktura, reporting společnosti, SWOT analýza a v poslední řadě finanční analýza, která vypovídá o finanční situaci podniku. Poté bude následovat aplikační část práce. Aplikační část bude zaměřena na aplikaci vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení. Nejdříve bude vysvětlen controlling ekonomických plánů, nákladů a odchylek, nakonec controlling plánů obratu a analýza zákazníků.

V závěru práce budou rekapitulovány poznatky, které byly na základě práce zjištěny a navrženy postupy pro zlepšení.

Při vypracování diplomové práce budou použity následující metody. V celé práci bude metoda postupu, která zahrnuje popis jednodušších objektů ke složitějším. Taktéž bude v celé práci metoda popisu. Prostřednictvím dotazování budou zjišťovány informace o využívání controllingových nástrojů ve společnosti, kterým se zabývá čtvrtá praktická kapitola. V této kapitole bude také použita analýza a syntéza. Celou diplomovou práci autorka doplnila tabulkami, grafy a obrázky. Vlastní názory a doporučení jsou v diplomové práci psány jednoduchou kurzívou.

## 2 Teoretické vymezení controllingu a jeho nástrojů

Ačkoli je slovo controlling relativně často používáno, nemá žádnou ustálenou definici. Když se podíváme do odborné literatury, najdeme značné množství nespočetných definic tohoto pojmu. Tyto definice se od sebe více či méně odlišují, ale jejich podstata je vždy podobná. Tato názorová nejednotnost autorů plyne z jejich různého zaměření, a proto můžeme říci, že co autor, to jiná definice. Tuto myšlenku tedy můžeme shrnout do této jednoduché věty. *„Každý má vlastní představu o tom, co znamená slovo controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“* V odborné literatuře je slovo controlling odvozeno z anglického slovesa „to control“, které v češtině znamená „kontrolovat, řídit, vést“. (Eschenbach, 2004)

Níže je zmíněna řada definic a výkladů tohoto pojmu.

Controlling je koncepce řízení, která je zaměřená na výsledek. Překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. (Horváth, 2004)

Další autor definuje controlling jako nástroj řízení, který překračuje funkční rámec dosavadního řízení. Controlling má podporovat vedení společnosti a řídicí pracovníky při jejich rozhodování. (Vollmuth, 2004)

Controlling je v širším smyslu určitá filozofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů, na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku. (Konečný, Režňáková, 2000)

V publikaci „Manažerské účetnictví“ je controlling definován jako metoda nebo nástroj, jehož smysl je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. (Kráľ, 2010)

Na závěr je zmíněna definice, která se autorce ze všech uvedených definic v literatuře jeví jako nejvýstižnější:

„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“, jak tvrdí Lazar (2012, s. 174).



## 2.1 Potřeba controllingu

Abychom zjistili, zda je ve společnosti potřeba zavést controlling či nikoliv, můžeme se pokusit odpovědět na níže uvedené otázky dle Horvátha. Pokud na jednu z těchto otázek odpovídáme „ne“, je controlling ve společnosti potřebný.

- Jste si vědomi, které výrobky vám vydělávají peníze a které musíte dotovat?
- Víte, jaká konkrétní opatření působí na výsledek?
- Rozumíte vašemu provoznímu hospodářskému výsledku?
- Dozvíte se, jestli se pohybujete v rámci plánu, nebo jestli už některé ukazatele vybočují z daného záměru?
- Jste schopni svou podnikovou strategii transformovat v konkrétní plány výsledků a opatření?
- Znáte faktory, které zvyšují nepřímé náklady? (Horváth, 2004)

## 2.2 Cíle controllingu

Controlling je prioritně zaměřen na cíle podniku, na budoucí vývoj a na úzké profily. Cílů podniku je dosaženo podnikovým plánováním, hodnocením plnění plánů, analýzou odchylek skutečnosti od plánu, popřípadě od minulé skutečnosti dosažené vlastním podnikem nebo skutečnosti dosažené jiným podnikem. Dále musí následovat návrhy opatření k naplnění cílů a strategií a tvorba nových plánů na základě skutečností minulých období, aktuální situace a odhadů. Výsledkem je neustálý zpětnovazební proces. (Kerzner, Harold, 2003; Vollmuth, 1991)

Controlling sleduje jeden hlavní obecný cíl, kterým je potřeba vhodnými nástroji přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento hlavní cíl zahrnuje tři dílčí cíle, které jsou charakterizovány jako:

### **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace**

Úkolem controllingu je analyzovat možné budoucí změny (**schopnost anticipace**) a zajistit podklady o současném stavu okolí podniku (**schopnost adaptace**);

### **Zajištění schopnosti reakce**

Zavedení informačního a kontrolního systému, jejichž prostřednictvím vedoucí pracovníci porovnávají skutečný a plánovaný vývoj;

## **Zajištění schopnosti koordinace**

Controlling musí zajistit shodu v systému řízení podniku. Ke sladění podsystémů řízení podniku je nejdříve nutné zajistit předpoklady v technice. (Eschenbach, 2004)

## **2.3 Úlohy controllingu**

Při vytváření každé organizační struktury jsou jasně definovány úlohy, které musí být ve společnosti vykonávány. Stejně tak je tomu i při utváření controllingového oddělení. Je třeba stanovit takové úkoly nebo soubory úkolů, které umožní co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek (řídící styl, stávající organizační struktura apod.)

Zde je vymezeno šest podstatných základních úloh controllingu:

- plánování a rozpočtování,
- finanční účetnictví,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa. (Freiberg, 1996)

Pro úspěšné řízení podniku je nutné, aby všechny tyto úrovně podnikového řízení spolu kooperovaly, měly stanovenou jednotnou vizi, strategii, a tedy i stejný obraz budoucího vývoje společnosti. (Eschenbach, 2004)

## **2.4 Rozdělení controllingu**

Controlling se rozděluje na dvě části, na strategickou a operativní. Ve strategické oblasti definujeme strategie a strategické cíle podniku, politiku společnosti, hledáme příležitosti a úzká místa. Časový horizont není omezen. Operativní controlling se snaží regulovat rentabilitu, likviditu a hospodárnost v určitém omezeném časovém horizontu. (Lazar, 2012)

Kvůli neustálému vzájemnému propojení mezi sebou nemůže být strategický controlling oddělen od operativního. Základní rozdíly jsou znázorněny v tabulce 2.1. Operativní plánování závisí na plánování strategickém, a oproti tomu pak operativní úvahy poskytují impulzy pro korekci strategického vývoje společnosti. (Vollmuth, 2004)

Tabulka 2.1 Základní rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem

	<b>Operativní</b>	<b>Strategický</b>
<b>Časový horizont</b>	omezený	neomezený
<b>Veličiny</b>	především náklady a výnosy	všechny veličiny mající význam pro budoucí vývoj podniku
<b>Okolí</b>	zaměřen na interní	zaměřen na externí
<b>Tlak termínů</b>	pod neustálým tlakem termínů	neexistuje tlak na přijímání rozhodnutí
<b>Styl řízení</b>	tzv. síťové rozhodování	týmové řízení, snaha překonat organizační bariéry mezi podnikovými funkcemi
<b>Stanovení cíle</b>	hospodárnost, zisk, rentabilita	zajištění existence

Zdroj: (Konečný, Režňáková, 2000) - Vlastní zpracování

Ze srovnání plyne, že operativní a strategický controlling je tvořen dvěma funkčními regulačními okruhy, které jsou navzájem propojeny. Strategické i operativní jednání lze srovnat s nadřazenými cíli a měřit jejich účinky. V praxi je od sebe nelze oddělit, protože každá controllingová činnost potřebuje informace z obou oblastí, aby bylo možné připravit podklady pro nápravná opatření. (Konečný, Režňáková, 2000)

#### **2.4.1 Nástroje controllingu v dílčích fázích**

Nástroje strategického controllingu se rozdělují do čtyř fází a v každé fázi je doporučováno používat řadu metod a technik.

##### **Fáze analytická**

Do této fáze spadá analýza globálního okolí (PEST, PESTEL analýza), analýza odvětví (Porterův model 5 sil), analýza podniku, analýza produktu a analýza cílů podniku.

##### **Fáze prognostická a koncepční**

Zde uvádíme prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru, prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru, metody pro hodnocení a výběr z variant.

##### **Fáze realizační**

Sem lze zařadit ABC analýzy, nákladové modely, kalkulační metody, analýzy úzkých profilů, kapacitní propočty, tržní analýzy a analýzy životního cyklu.

##### **Fáze kontrolní**

Tato fáze obsahuje kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání, kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti, systémy včasné výstrahy, analýzy odchylek a analýzy příčin odchylek. (Mikovcová, 2007)

## **2.5 Strategický controlling**

Strategický controlling je orientovaný na budoucnost. Zaměřuje se na sledování budoucích příležitostí a rizik. Pomocí nastavených cílů se snaží zajistit dlouhodobou existenci podniku. Strategický controlling znamená na jedné straně myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání), na druhé straně zřízení infrastruktury (systémů nástrojů, procesů) a podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních výkonů. Pomocí strategického controllingu bychom měli poznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se ztratí v operativních číslech. (Eschenbach, 2004)

### **2.5.1 Úkoly strategického controllingu**

Controlling v oblasti strategického řízení má za úkol podporovat podnik v pěti fázích strategického řízení.

#### **Analýza okolí a podniku**

Tato první fáze provádí kritickou analýzu získaných informací o konkurenci, zákaznících či trhu a opírá se přitom o pravidelná měření získaná například z pravidelných průzkumů nebo z účetnictví.

#### **Vývoj strategie**

Zde controlling zabezpečuje moderování diskuzí k určení strategie, podporuje podnik při vývoji budoucí strategie a používá k tomu různých technik, zejména komunikaci na všech úrovních podniku.

#### **Strategické plánování a strategické rozhodnutí**

Controlling zavádí systém strategického plánování, poskytuje metodickou podporu plánování a pomáhá při sestavení vybraných cílových ukazatelů.

#### **Provádění strategie**

Controlling zde zaměřuje veškeré komunikace na výsledný cíl a rušivé prvky v průběhu vytváření strategie rozpoznává a pravidelně kontroluje.

#### **Kontrola strategie**

U kontroly strategie controlling včas rozpoznává odchylky nebo zpoždění při realizaci strategie a zavádí nezbytná regulační opatření. Jak zde již bylo řečeno, strategický controlling je orientován na budoucnost. Provádí činnosti, které napomáhají přijmout opatření, která zabezpečí fungování a prosperitu podniku v budoucnu. (Žižlavský, 2014)

## 2.5.2 Vybrané nástroje strategického controllingu

Mezi nástroje strategického controllingu lze zařadit:

- a) SWOT analýzu,
- b) PEST analýzu,
- c) Balanced Scorecard – BSC.

### **add a) SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda založená na kombinaci následujících faktorů:

- silných stránek podniku (**Strengths**),
- slabých stránek podniku (**Weaknesses**),
- příležitostí okolí (**Opportunities**),
- hrozeb okolí (**Threats**). (Havlíček, 2014)

SWOT analýza je používána často jako situační analýza v rámci strategického řízení. Nebezpečím je vypracování SWOT analýzy, která je v nezměněné podobě ve společnosti používána několik let. Důležité je zaměřit se především na ty oblasti, které je možné ovlivnit a kontrolovat. (Havlíček, 2014)

Údaje pro SWOT analýzu je možné získat z dílčích analýz společnosti, od konkurence, prostřednictvím rozhovorů. Během zpracovávání této analýzy by měly být dodržovány předem dané zásady a zároveň vytvořen sumář klíčových závěrů dílčích analýz. Tento druh analýzy je považován při formulaci strategie za cenný informační zdroj. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **Silné stránky**

Jsou přednosti, díky nimž mají společnosti silnou pozici na trhu. Patří sem silné jméno, exkluzivní přístup k přírodním zdrojům, dobré povědomí mezi zákazníky, cenová výhoda díky know-how a aktivní přístup k výzkumu a vývoji.

### **Slabé stránky**

Jsou protikladem silných stránek a vedou ke snížení výkonnosti společnosti. Například sem patří nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění společnosti a vysoké náklady.

### **Příležitosti**

Jsou analyzovány jako příležitosti k odvrácení hrozeb a také jako příležitosti k vlastnímu rozvoji podniku. Například to jsou nové technologie, rozvoj nových trhů, odstranění mezinárodních bariér, joint ventures a nenaplněné potřeby zákazníků.

## Hrozby

Znamenají překážky pro činnost společnosti. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Mezi hrozby se řadí vstup nových konkurentů na trh a jejich nižší náklady, lepší výrobky a změny v zákaznickových preferencích. (Blažková, 2007)

### add b) PEST analýza

PEST je zkratkou počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů:

- politicko – právní faktory (**P**olitical),
- ekonomické faktory (**E**conomical),
- sociálně kulturní faktory (**S**ocial),
- technologické faktory (**T**echnological).

Cílem není jen identifikovat faktory, které působí v makrookolí, ale i odlišit faktory podstatné, tedy takové, jejichž míra působení na podnik bude významná. PEST analýza, která je zobrazena v tabulce 2.2 by zároveň měla sloužit jako základ odhadu budoucích změn nejen ve společnosti jako celku, ale i odhadu jejich působení na různé podniky. Měly by vzejít návrhy, jak budoucím ohrožením čelit a jak se jim přizpůsobit. (Mikovcová, 2007)

Tabulka 2.2 PEST analýza

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
politická struktura, stabilita a linie, zákonná úprava chování firem, zákony týkající se mezinárodního podnikání, zákony týkající se ochrany spotřebitele, možnosti posazení práva v ČR a v EU, existence norem, zákazů či naopak povolení týkající se odvětví	hospodářský cyklus a míra ekonomického růstu, fiskální a monetární politika státu a dopady na: <ul style="list-style-type: none"><li>- ceny výrobních faktorů,</li><li>- finálních výrobků a služeb</li><li>- koupěschopnost firem i domácností</li></ul>
<b>Sociální, kulturní a demografické faktory</b>	<b>Technické faktory</b>
demokratická struktura společnosti, životní styl, změny spotřebitelského chování, úroveň vzdělání a kultury do ČR, přístup k práci a volnému času	celkový stav technologie ve světě a odvětví, progresivita a frekvence inovací, změny životního cyklu výrobku, výše výdajů na technologický pokrok

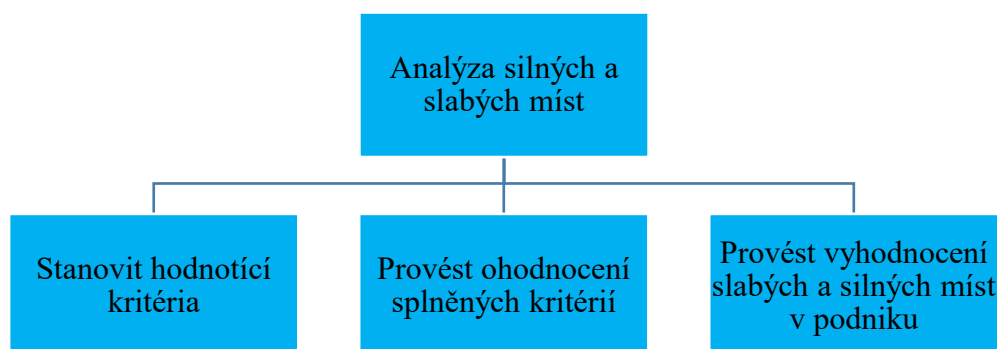
Zdroj: (Mikovcová, 2007) - Vlastní zpracování

### a) Analýza slabých a silných míst

Tato analýza je podstatný nástroj strategického controllingu. Zachycuje, jaký úsudek mají jednotliví vedoucí pracovníci o podniku, ve kterém pracují. Zároveň také upozorňuje na problémy v týmu, kde členové pochopí význam provádění analýzy silných a slabých stránek. (Vollmuth, 2004)

Praktická aplikace této metody spočívá ve vytvoření dotazníku a měla by zahrnovat všechny podnikové útvary. Členové pracovních týmů se vyjádří k jednotlivým kritériím pomocí navržené hodnotící stupnice. Získané hodnoty jsou předloženy k diskuzi, která by měla vést k sestavení nápravných opatření. Tato opatření jsou následně přidělena zainteresovaným osobám. Analýzu silných a slabých míst v podniku zobrazuje schéma 2.1. (Mikovcová, 2007)

Schéma 2.1 Analýza silných a slabých míst podniku



Zdroj: (Vollmuth, 2004) - Vlastní zpracování

#### **add c) Balanced Scorecard – BSC**

Význam Balanced Scorecard (dále jen BSC) překládáme jako vícedimenzionální cílový terč. Pojem Balanced znamená vyvážené zohlednění vizí, hodnot, operací a strategií a pojem Scorecard (bodová tabule) se používá v různých druzích sportu. (Eschenbach, 2012)

Tato metoda popisuje veškeré nástroje jako je finanční analýza, manažerské účetnictví a rozpočetnictví jako metody, které nejsou dokonalé. Dokonalé nejsou z toho důvodu, protože přichází s informacemi z finančního nebo manažerského účetnictví až po uskutečnění aktivity, a tak mohou přinést jen zpětnou vazbu podniku. Aby mohla být metoda BSC uplatňována v systému řízení podniku, je důležité, aby podnik používal finanční analýzu, manažerské účetnictví, controlling a finanční řízení. Jestli některá část chybí, měl by podnik stanovit nedostatky

a systém řízení vést k aplikaci metody BSC. (Vysušil, 2004)

Rámec BSC je rozpracován do čtyř podnikových perspektiv. Mělo by se jednat o čtyři provázané a vzájemně doplňované oblasti a žádnou z nich nelze vynechat.

**Finanční perspektiva** – Jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií podniku. Zaměřuje se na růst obrátu a optimální výrobkové portfolio. Také se snaží o snižování nákladů a plného využití kapacit.

**Zákaznická perspektiva** – Rozšiřuje péči o zákazníka. Zabývá se ziskovostí zákazníků, spokojeností zákazníků a udržuje nadstandardní vztahy se zákazníky. V této perspektivě se doporučuje používat čas, kvalitu a cenu.

**Perspektiva interních procesů** – Předpokládá se, že uskutečňující se procesy v podniku tvoří hodnoty. Metoda BSC člení procesy na inovační, provozní a poprodejní. Inovační proces probíhá na úrovni výzkumu a vývoje. Nástroji provozního jsou jakost a čas. Poprodejní proces se definuje jako jakost servisu a času.

**Perspektiva učení se a růstu** – Jde o zaměstnaneckou perspektivu, která vyjadřuje kvalitní přístup k rekvalifikaci nebo ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Využívá motivaci, iniciativu a týmovou práci zaměstnanců. Také se zabývá implementací uživatelsky příznivého informačního systému. (Kaplan, 2007)

## **2.6 Operativní controlling**

Operativní controlling je orientován na krátkou budoucnost. Je ohraničen časovým horizontem krátkodobého a střednědobého plánování. Takový controlling je zaměřen hlavně interně, kde především vychází z aktuálních podnikových, personálních a kapitálových možností. Zkoumá informace získané v současnosti, ale v případě potřeby i v minulosti. Podstatou operativního controllingu je systém řízení zisku. (Konečný, Režňáková 2000)

Operativní controlling je orientován zejména na významné veličiny pro společnost, a to na řízení hospodárnosti, výnosnosti a likvidity podniku. Tyto veličiny lze ovlivnit pomocí operativních nástrojů. (Mikovcová, 2007)

### **2.6.1 Úkoly operativního controllingu**

Eschenbach (2004) tvrdí, že základním úkolem operativního controllingu je co možná nejlepší využití existujícího potenciálu a úspěchu společnosti v daném momentu. To znamená, že operativní controlling se snaží o maximální využití existujících výrobních faktorů v podniku. Hlavním úkolem operativního controllingu je řízení zisku, likvidity a hospodárnosti.

#### **Oblast likvidity**

Do této oblasti patří finanční plánování a vyhodnocování příjmů a výdajů.



## **Oblast hospodárnosti**

Nástrojem v této oblasti jsou rozpočty nákladů a analýzy odchylek skutečnosti od plánů, plánování výroby, plán investic, plán nákupu, plán oprav a údržby, personální plán, plán výzkumu a vývoje.

## **Oblast ziskovosti**

Jedná se o nejdůležitější oblast controllingu z pohledu vedení podniku. Spočívá v rozpočtu výkonů, kontrole a vyhodnocování efektivnosti výrobků na úrovni zakázek, středisek a podniku. (Steinöcker, 2000)

### **2.6.2 Vybrané nástroje operativního controllingu**

Mezi vybrané nástroje operativního controllingu patří:

- a) ABC analýza,
- b) Analýza odchylek.

#### **add a) ABC analýza**

Analýza ABC je jednoduchým efektivním nástrojem pro stanovení priorit a soustředění se na důležité. Tato analýza se dá aplikovat na skladové zásoby, vlastní výrobky dodavatele, odběratele nebo služby. Srovnává množství a hodnoty. Obvykle malé množství přináší velké hodnoty. Pokud se podnik tímto zabývá, může dosáhnout příznivých účinků. Dle výsledků ABC analýzy je možné rozhodovat o celé řadě věcí, propouštět zaměstnance nebo rozprodávat podnik. (Vollmuth, 2004)

#### **add b) Analýza odchylek (porovnání plánu a skutečnosti)**

Většinou jde o porovnání plánovaných nákladů se skutečnými náklady a také o srovnání plánovaných tržeb se skutečnými tržbami. Rozdílné hodnoty jsou odchylky, které musí podnik analyzovat a poté najít případná nápravná opatření. Úkolem controllera v oblasti operativní analýzy odchylek je stanovení tolerančních mezí odchylek, propočtení odchylek (cenové, množstevní), rozbor příčin odchylek a následné navržení korekcí. Odchylky se dají vyjádřit v absolutní hodnotě nebo v relativní hodnotě. Dělí se na odchylky výnosů a odchylky nákladů: (Eschenbach, 2004)

- **Odchylky výnosů**

Výpočet výnosových odchylek je vhodný, když jeden stejný výrobek vykazuje rozdílné prodejní ceny na různých trzích nebo pokud výrobky mají rozdílné příspěvky na úhradu.

Odchylky výnosů způsobují změny množství prodaných výrobků, změna struktury zákazníků s různými cenami.

Odchylka výrobního mixu vzorec (2.1) se analyzuje v závislosti na změně ceny v případě různých teritorií, odlišných příspěvků na úhradu a v rozdílné struktuře zákazníků. (Lazar, 2012)

**Odchylka výrobního mixu =**

$$\frac{\text{skutečné množství plánovaného sortimentu} \cdot \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství realizovaného sortimentu} \cdot \text{plánovaná cena}}{\text{plánovaná cena}} \quad (2.1)$$

Odchylka odbytu vzniká v případě změn množství odbytu v závislosti na plánované a skutečné ceně vzorec (2.2). (Lazar, 2012)

$$\text{Větší, menší odbyt} = \frac{\text{plánované množství} \cdot \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} \cdot \text{skutečná cena}}{\text{plánovaná cena}} \quad (2.2)$$

- **Odchylky nákladů**

Ke zjištění nákladových odchylek se nejprve musí určit standardní náklady, které jsou porovnány se skutečnými náklady. Standardní náklady jsou předem stanoveny. Tyto náklady se vyskytují převážně ve výrobních podnicích. Nejlépe je odchylky vyjádřit v číslech. Cenová odchylka vzniká v případě změn fixních a variabilních nákladů odbytu viz vzorec (2.3). (Lazar, 2012)

$$\text{Cenová odchylka} = \frac{\text{skutečné množství} \cdot \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} \cdot \text{skutečná cena}}{\text{plánovaná cena}} \quad (2.3)$$

Odchylky spotřeby vzorec (2.4) vznikají z větší spotřeby nebo menší spotřeby výrobních faktorů. (Lazar, 2012)

$$\text{Odchylka spotřeby} = \frac{\text{plánované množství} \cdot \text{plánovaná cena} - \text{skutečné množství} \cdot \text{plánovaná cena}}{\text{plánovaná cena}} \quad (2.4)$$

Odchylka hospodárnosti vzorec (2.5) vzniká s vyšší nebo nižší spotřebou výrobních faktorů ve skutečném vytížení a srovnává se s plánovanou spotřebou pro skutečné vytížení. (Lazar, 2012)

$$\text{Odchylka hospodárnosti} = \frac{\text{skutečné množství} \cdot \text{plánovaná cena} - \text{přepočtené plánované náklady}}{\text{plánovaná cena}} \quad (2.5)$$

Uvedené odchylky je možné doplnit o další typy odchylek. Například odchylky vytížení nebo odchylky intenzity. Vždy je však nutné, aby podnik odchylky analyzoval a kompetentní vedoucí pracovníci přijali vhodné nápravné opatření. (Eschenbach, 2004)

Na vzniklou odchylku musí reagovat manažer, jinak controlling ztrácí smysl a je pouhým reportingem. (Žižlavský, 2014)

### Kontrola a vyhodnocování odchylek

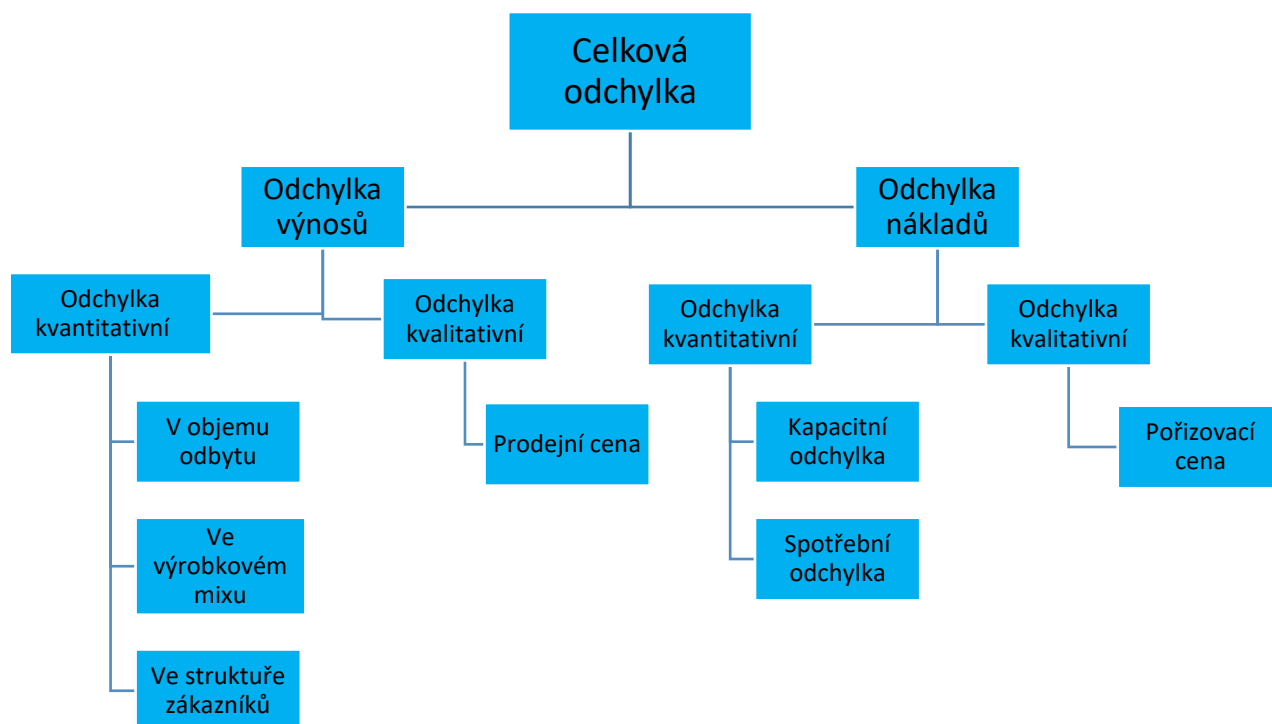
V poslední době kontrola získává nový význam díky rozvoji controllingu a manažerského účetnictví. Základní funkce kontroly v podniku jsou funkce informační, analytická a preventivní.

Etapy kontroly:

- určení kontrolních veličin a odchylek tolerančních mezí,
- evidence skutečných a očekávaných hodnot,
- výpočet odchylek kontrolních veličin,
- analýza odchylek a návrh případných nápravných opatření. (Mikovcová, 2007)

Rozklad odchylek je zobrazen ve schématu 2.2.

Schéma 2.2 Rozklad odchylek



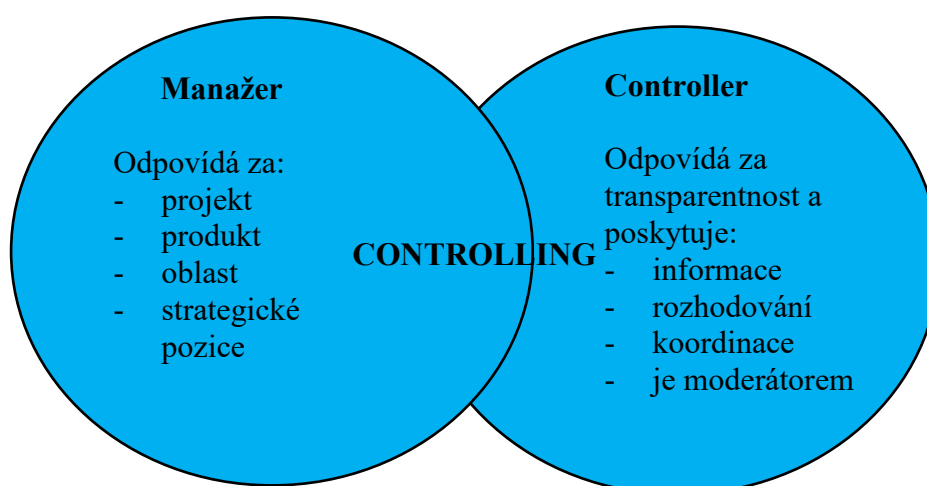
Zdroj: (Mikovcová, 2007) - Vlastní zpracování

## 2.7 Osoba controllera

Vždy je třeba rozlišovat mezi controllingem jako funkcí a controllerem jako nositelem funkce. Controller sám většinou nekontroluje a neplánuje. Tímto se zabývá management. Controller přebírá úkoly jednotlivých odborných oddělení. Každý manažer musí při plánování cesty k dosažení cílů čas od času vyhodnotit stav dosažení cílů. Příspěvky a pravomoci manažerů a controllerů se v controllingu doplňují a protínají. (Eschenbach, 2012)

Controlling, tedy systematické řízení dle cílů, by měl být v kompetenci každého manažera. Controller dohlíží, aby každý manažer byl schopen controlling provádět. Usnadňuje práci manažerů tím, že pomáhá vybrat nejvhodnější metodu, zastává poradenskou funkci, koordinuje plánování a kontrolu, obstarává potřebné dokumenty atd. Pro správně fungující controlling ve společnosti je zapotřebí spolupráce mezi manažerem a controllorem. Jednotlivé odpovědnosti jsou zobrazeny v obrázku 2.1. (Konečný, Rezňáková, 2000)

Obrázek 2.1 Odpovědnosti manažera a controllera



Zdroj: (Eschenbach, 2012) - Vlastní zpracování

Důležitost spolupráce controllerů s manažery uvádějí i další autoři ve svých publikacích. Mezi manažerem a controllerem probíhá dělba práce, která však není přesně vymezena. Úlohy manažera a controllera se často prolínají. Důsledkem jsou měnící se dynamické představy v pracovní náplni managementu i v controllingu. Ideální dělba práce a zodpovědnosti mezi manažerem a controllerem jsou v následující tabulce 2.3. (Eschenbach, 2004)

Tabulka 2.3 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažerem a controllerem

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje tak, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Nabízí podnikohospodářské poradenství.	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství.
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí. Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci).	Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl. Řídí se orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu.
Je navigátorem a poradcem manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení.

Zdroj: (Eschenbach, 2004) - Vlastní zpracování

Podobně popisuje rozdělení úloh i Jana Fibírová (2007). Podle této autorky je v dnešní praxi postavení controllera hierarchicky rovné postavení manažera, kterého systematicky doplňuje.

Na controllera jsou kladeny dva typy požadavků, a to osobní a profesní. Do osobních požadavků patří například schopnost navázat kontakt, abstraktní myšlení, schopnost vést své spolupracovníky metodicky a umění přesvědčovat. V profesních požadavcích je zahrnuta například dokonalá znalost kalkulace, plánování, financování, znalost controllingových přístupů. (Vollmuth, 1991)

### 2.7.1 Začlenění controllera do organizační struktury

Začlenění controllingu do organizační struktury závisí na několika faktorech. Především na velikosti podniku a také na jeho vnitřním i vnějším prostředí. Dále na podnikové kultuře, tradici, potřebě inovace, komplexnosti, zavedení informační technologie a na mnoha dalších faktorech. (Eschenbach, 2004)

Provádění controllingu je v podnikové praxi většinou realizováno ve specializovaných odděleních controllingu nebo v jiných organizačních jednotkách, jako například oddělení účetnictví, vedení podniku nebo jiná oddělení vedoucích úrovní. (Horváth, 2004)

Mnozí autoři se shodují, že je účelné zařadit funkce vedoucího controllera na nejvyšší hierarchický stupeň.

Je-li uvažováno o zavedení controllingu do společnosti je nutné uvážit 3 možnosti:

- zařazení controllingu bez pozice controllera,
- zařazení controllingu se samostatnou pozicí controllera,
- využití služeb externího controllera.

### **Bez controllera**

Zavedení controllingu bez pozice controllera může mít několik podob, ale ani jedna z nich nezaručuje vedení podniku dostatečné naplnění úkolů controllingu.

- Přenos kompetencí na pracovníky odpovědné za účetnictví

Může docházet k tomu, že úkoly controllera nebudou přijaty dostatečně. Účetnictví je orientováno na minulost a nemusí být zaručena schopnost realizovat controllingový přístup, orientovaný na budoucnost.

- Přenos kompetencí controllingu na jiné vedoucí pozice

Tento způsob uspořádání controllingu nemůže zabezpečit cílenou a organizovanou výměnu informací s jinými oblastmi. Tím nemůže být naplněn úkol controllingu. (Horváth, 2004)

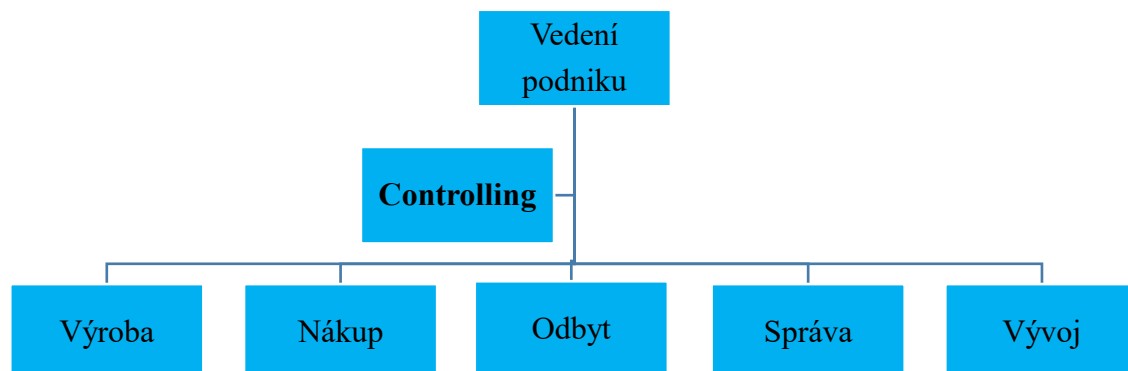
### **Samostatná pozice controllera**

#### **a) Štábní začlenění**

Je přímo podřízeno podnikovému vedení viz schéma štábního začlenění 2.3 a je situováno na vysokém hierarchickém stupni. V této pozici controller nemá nařizovací ani rozhodovací pravomoci a pracuje v závislosti na vrcholovém vedení. Jeho funkce je poradní, připravuje materiály pro rozhodování. Nemá rozhodovací ani nařizovací funkce.

Mezi výhody této organizace patří odlehčení útvaru controllingu od prováděcích aktivit a vyšší neutralita útvaru. Nevýhodou je, že nemá dostatečnou vazbu na ostatní linie podniku. (Mikovcová, 2007)

Schéma 2.3 Organizační schéma štábního začlenění controllingu



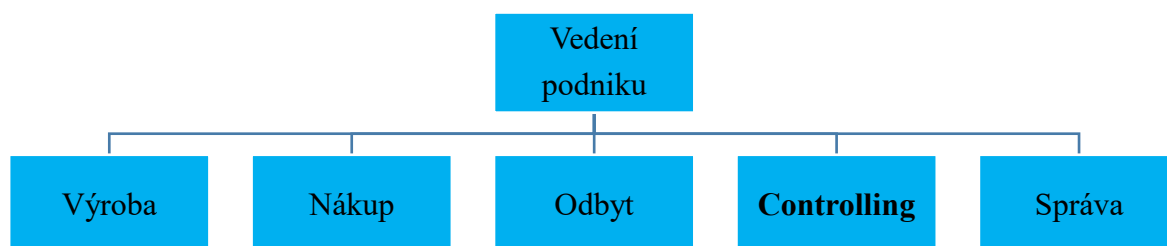
Zdroj: (Žižlavský 2014) - Vlastní zpracování

## b) Liniové začlenění

Tato forma je efektivnější v oblastech plánování, kontroly a řízení. Controlling se vyskytuje v nižších úrovních řízení viz schéma 2.4 organizace liniového začlenění. Controller se stává zodpovědným za přijatá rozhodnutí a přísluší mu nařizovací pravomoce.

Výhodou tohoto začlenění je blízkost k podnikové výrobě a k informacím jednotlivých podnikových oblastí. Nevýhodou je nižší nadhled útvaru, který často vede k omezení pouze na operativní záležitosti. (Mikovcová, 2007)

Schéma 2.4 Organizační schéma liniového začlenění controllingu



Zdroj: (Žižlavský 2014) - Vlastní zpracování

### Externí controller

Některé malé a střední podniky nemají v podniku natolik kvalifikované pracovníky, kteří by byli schopni vykonávat funkci controllera. Nejlepším způsobem je tedy využít externího podnikového poradce. (Mikovcová, 2007)

Externí poradci pomáhají manažerům podniku a jsou proškoleni pro převzetí controllingových úkolů. Ve společnosti jsou většinou v době zavádění controllingu.

Výhodami externího controllera v podniku jsou menší finanční náročnost, odborné předání informací, a hlavně nezájatost controllera vůči dané společnosti. Mezi nevýhody se mohou řadit neznalost podniku, výrobního procesu a neúčast při rozhodování o podnikových procesech. (Horváth, 2004)

## 2.8 Reporting

Reporting je souhrnný systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které slučují informace pro řízení podniku jako celku i dílčích organizačních jednotek. Součástí jsou stanovená kritéria řízení výkonnosti. Tato kritéria se využívají pro porovnávání skutečného vývoje s plánovanými úkoly a cíli. Nejčastěji se pro hodnocení používají syntetické finanční

ukazatele a to např. rentabilita kapitálu, nákladů nebo výnosů. U vnitropodnikových středisek se používají analytická kritéria (řízení nákladů) v kombinaci s naturálními kritérii. Ty vyjadřují kvalitu a časovou náročnost prováděných výkonů. Uživatelů reportingu může být mnoho a každý má své specifické požadavky, tudíž nedílnou součástí reportingu jsou výběry, zpracování, distribuce informací a formální úprava. Důležitým předpokladem pro hodnocení dosaženého vývoje a pro přijetí účinných opatření jsou komentáře a zdůvodnění. Je důležité dodržet, aby měl každý řídicí pracovník přístup pouze k těm informacím, které svou činností ovlivňuje, a to ve srozumitelné a přehledné podobě. Komplexní systém informací má pouze vrcholový management. Kvalitní reporting přispívá ke zkvalitnění řízení společnosti a také k budování jeho dobrých vztahů s obchodními partnery, zaměstnanci, státními institucemi, spolupracujícími podniky i širokou veřejností. Velmi důležitý je vztah externího a interního reportingu, tedy obsah a pojetí zveřejňovaných informací ve výkazech finančního účetnictví. (Fibířová 2003; Šoljaková, 2010)

## **2.9 Vybrané ukazatele finanční analýzy**

Důležité informace o podniku vycházejí z finanční analýzy. Základní zdroje dat, ze kterých finanční analýza vychází, jsou výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Finanční analýza představuje součást podnikového řízení a používá se k vyhodnocení výkonnosti a finanční situace společnosti. Hodnotí současnost, minulost a doporučuje optimální řešení situace do budoucna. Cílem finanční analýzy je najít slabiny, které by mohly způsobit problémy a vyzdvihnout silné stránky. Hlavní cíl u většiny podniků bývá dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty. (Grünwald, Holečková, 2004)

Základem pro posouzení finanční situace podniku je srovnání vypočtených ukazatelů. Srovnání může být prováděno v čase anebo v prostoru. Při srovnání v čase je důležité zajištění srovnatelnosti údajů, které musí být uvedeny za stejné časové období (zpravidla za rok) a získány stejnými metodami ve všech srovnávaných obdobích. Srovnání v prostoru znamená porovnání ukazatelů finanční analýzy s jinými podniky za stejné časové období. (Dluhošová, 2010)

### **2.9.1 Absolutní ukazatele**

Patří mezi nejjednodušší analýzy, a proto je často využívána k hodnocení vývoje podniku. Do analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza. (Růčková, 2011)



**Vertikální analýza** je odvozena od postupu při výpočtu v jednotlivých letech odshora dolů. Nejčastěji se provádí u rozvahy s cílem zjistit, jak velký podíl na celku mají určité položky, ale možné je i analyzovat výkaz zisku a ztráty. (Sedláček, 2011)

**Horizontální analýza** je odvozena od sledování jednotlivých položek výkazů po řádcích. Pracuje s daty horizontálně. Zjišťují se jak absolutní, tak relativní změny vykazovaných dat v čase. (Sedláček, 2011)

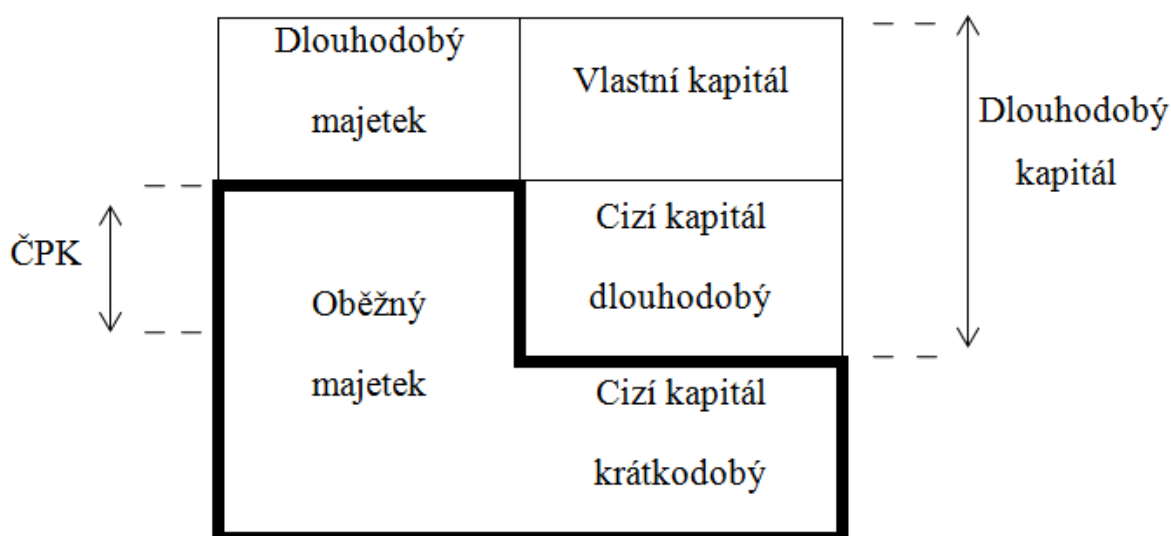
### 2.9.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv nebo pasiv za stejný okamžik. Typický rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek. (Růčková, 2011)

**Čistý pracovní kapitál** (dále jen ČPK) vzorec (2.6) vyjadřuje přebytek aktiv nad krátkodobými pasivy. Je to část oběžných aktiv, která jsou kryta dlouhodobými zdroji. Kladný ČPK signalizuje dobrou finanční pozici. Pokud převyšuje krátkodobý cizí kapitál oběžná aktiva, jedná se o tzv. nekrytý dluh. S ČPK souvisí bilanční pravidlo, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem a krátkodobý majetek kapitálem krátkodobým. Toto pravidlo je splněno při kladných hodnotách ČPK. (Králová, 2009)

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (2.6)$$

Obrázek 2.2 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) – Vlastní zpracování

**Čisté pohotové prostředky** (dále jen ČPP) vzorec (2.7) určuje okamžitou likviditu. Vychází z nejlikvidnějších aktiv, kterými jsou peníze v pokladně nebo na běžných účtech. Na druhou stranu bere v potaz jen okamžitě splatné závazky, kterými se rozumějí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší. (Pilařová, Pilátová, 2013)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2.7)$$

**Čistý peněžní majetek** (dále jen ČPM) vzorec (2.8) je kombinace předchozích dvou ukazatelů. Skládá se z pohotových prostředků a jejich ekvivalentů, které zahrnují do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky kromě nevymahatelných pohledávek. (Holečková, 2008)

$$\text{ČPM} = \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (2.8)$$

### 2.9.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Slouží k rychlému získání představ o finanční situaci. Pravděpodobným důvodem je, že analýza poměrových ukazatelů vychází jen z údajů z účetních výkazů bez nutnosti znát další interní informace o společnosti. Poměrové ukazatele se vypočítají jako poměr jedné nebo několika účetních položek účetních výkazů k jiné položce. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013; Růčková, 2011)

#### I. Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky a získat dostatek peněžních prostředků na provedení důležitých plateb. Likvidita je závislá na rychlosti inkasování pohledávek, prodejnosti výrobků a zásob apod. (Dluhošová, 2006)

Do čitatele ukazatele likvidity se obecně dosazují složky majetku s různou přeměnitelností na peníze, tj. čím je možno platit. Ve jmenovateli jsou položky, které je nutno zaplatit. Při výpočtu ukazatele by měly být zváženy neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky nebo pohledávky po lhůtě splatnosti. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Zpravidla se používají tři základní ukazatele:

- likvidita III. stupně označována jako běžná likvidita,
- likvidita II. stupně označována jako pohotová likvidita,
- likvidita I. stupně označována jako okamžitá likvidita. (Růčková, Roubíčková, 2012)

**Běžná likvidita** měří objem oběžných aktiv a objem krátkodobých cizích zdrojů splatných v blízké budoucnosti. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nevýhodou

je, že oběžná aktiva není možné v krátkém čase přeměnit na hotovost, část zásob může být pro výrobu nepoužitelná a těžce prodejná. (Dluhošová, 2010)

Vzorec (2.9) pro výpočet běžné likvidity. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.9)$$

**Pohotová likvidita** vzorec (2.10) odstraňuje vliv zásob, které jsou nejméně likvidním oběžným aktivem. U tohoto ukazatele je vhodné sledovat vývoj hodnot v čase. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí od 1 do 1,5. Hodnota mírně nad 1 vyjadřuje, že podnik je schopný uhradit své dluhy a nemusí prodávat zásoby. Když jsou hodnoty vyšší, je to výhodné pro věřitele, ale ne pro majitele a management podniku. Věřitelé jsou si jistí, že jim bude včas zapláceno, zatímco majitel a management mají velkou část oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí malý nebo žádný úrok. To má negativní dopad na rentabilitu vložených prostředků. (Růčková, 2015)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávka} + \text{krátkodobé finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.10)$$

**Okamžitá (hotovostní) likvidita** vzorec (2.11) počítá poměr nejlikvidnějších prostředků s krátkodobými cizími zdroji. Ukazatel je poměrně nestabilní. Doporučené hodnoty jsou mezi 0,1 a 0,5. Vyšší hodnoty prokazují neefektivní využití finančních prostředků. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.11)$$

## II. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zobrazují, jestli dokáže podnik využívat vložené prostředky. Někdy se také označují jako ukazatele obratovosti nebo vázanosti kapitálu. Ukazatele měří, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Pokud společnost má více aktiv, než je nutné, pak vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Pakliže jich má málo, přicházejí o tržby, které by společnost mohla získat. Za pomoci těchto ukazatelů může analytik zjistit, jestli je velikost jednotlivých druhů aktiv v přiměřeném poměru současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. Na rentabilitu podnikání má pozitivní vliv vysoká hodnota obratu aktiv. Čím rychleji se majetek podniku obrací, tím přináší vyšší zisk. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

**Celkový obrat aktiv** vzorec (2.12) je jeden z hlavních ukazatelů, jež představuje podíl tržeb (výnosů) a celkových aktiv. Jde o ukazatel, který měří efektivnost využívání aktiv.

Minimální doporučená hodnota obratu celkových aktiv je 1. Z výpočtu získáme informaci o výkonnosti, jak podnik využívá svoje aktiva. Snahou je obrat zrychlovat. (Březinová, 2014)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{(\text{Roční})\text{tržby}} \quad (2.12)$$

**Obrátka zásob** vzorec (2.13) ukazuje, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku. Ukazatel měří obrat neboli míru využití daného aktiva. Kolikrát je položka zásob v průběhu roku prodána a zpátky naskladněna. Obrátka se převážně používá pro mezipodnikové srovnání. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji společnost využívá majetek. Minimální hodnota obrátky by měla být 1. (Dluhošová, 2010; Kislingerová, 2010)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.13)$$

**Doba obratu zásob** vzorec (2.14) vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do té doby, než se spotřebují či prodají. Zásoby materiálu by měly zajistit plynulou výrobu, aby byly zajištěny dostatečné zásoby hotových výrobků a podnik by tak mohl uspokojit poptávku. Pokud je zásob nedostatek, může to způsobit nízký objem výroby a podnik tím přichází o tržby. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší, aby v sobě nevázala zbytečně peněžní prostředky. (Březinová, 2014)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Průměrné roční tržby}} \cdot 360 \quad (2.14)$$

### III. Ukazatele zadluženosti

Výši rizika, kterou podnik má při poměru struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů ukazují ukazatele zadluženosti. Čím je zadluženost vyšší, roste riziko a podnik, i když se mu zrovna nedaří, tak musí splácet závazky. Malá výše zadlužení je pro podnik užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Daňová zatížení snižují úroky z cizího kapitálu. U vlastního kapitálu, podíly na zisku nejsou daňově uznatelnou položkou. Dalším důvodem, proč je vlastní kapitál dražší, než cizí je, že nároky věřitele jsou uspokojovány dříve než nároky vlastníka. Získání příslušného druhu kapitálu také závisí na době splatnosti, nejlevnější je krátkodobý cizí kapitál a nejdraž vychází vlastní kapitál, kde je splatnost neomezená. Každá společnost by se měla snažit o neoptimálnější poměr vlastního a cizího kapitálu. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

**Celková zadluženost** (vzorec 2.15) vyjadřuje podíl cizích dluhů k celkovým aktivům. Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. Čím je vyšší hodnota zadluženosti, tím vyšší je věřitelské riziko. Ukazatel je především důležitý

pro dlouhodobé věřitele, kterými jsou komerční banky. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 30 až 60 %. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.15)$$

**Míra zadluženosti vlastního kapitálu** vzorec (2.16) udává poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Používá se i obrácená hodnota tohoto ukazatele – míra finanční samostatnosti vzorec (2.17). Zadluženost vlastního kapitálu by se měla u stabilních podniků pohybovat kolem 80 až 120 %. (Dluhošová, 2010; Růčková, Roubíčková, 2012)

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.16)$$

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí zdroje}} \quad (2.17)$$

**Úrokové krytí** vzorec (2.18) popisuje výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti splácet úroky. Ukazatel je důležitý při financování cizími zdroji a je potřeba sledovat jeho vývoj v případě nerovnoměrného zisku před zdaněním z časového hlediska. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.18)$$

#### IV. Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Rentabilita slouží k hodnocení celkové efektivnosti určité podnikatelské činnosti a nejvíce by měla zajímat akcionáře a potenciální investory. Z časového hlediska by ukazatele rentability měly mít rostoucí tendenci. (Růčková, Roubíčková, 2012)

**Rentabilita aktiv** vzorec (2.19) poměřuje zisk před odečtením úroků a daní s celkovými aktivy. Často se označuje zkratkou ROA, která je převzata z anglického názvu Return On Assets. Ukazatel zobrazuje celkovou efektivnost podniku. Vyjadřuje výnosnost vlastního i cizího celkového kapitálu, proto se částka kapitálu přebírá z celkových aktiv rozvahy. (Vránová, 2008)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.19)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** zkráceně ROE (Return On Equity), vzorec (2.20) poměřuje čistý zisk s vlastním kapitálem. Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vložili

vlastníci. Výsledek by se měl pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Mezi rentabilitou vlastního kapitálu a úročením vkladů může vzniknout kladný rozdíl, který je nazýván prémie za riziko. Když je prémie dlouhodobě nulová nebo záporná, je třeba se zamyslet, jestli s rizikem dále podnikat. Když se uloží peněžní prostředky v bance lze dosáhnout zisků s nižším rizikem. Hodnoty ukazatele je potřeba posuzovat v dlouhém časovém období, protože krátkodobě může docházet k výkyvům. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.20)$$

**Rentabilita tržeb** označována ROS (Return On Sales), vzorec (2.21) vyjadřuje poměr čistého zisku a tržeb. Ukazatel říká, kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Kvůli rozdílům jednotlivých odvětví nelze jednoduše určit doporučené hodnoty. Obecně platí, že čím vyšší hodnota rentability tržeb, tím je to lepší pro podnik z hlediska produkce. (Růčková, Roubíčková, 2012)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.21)$$

### **3 Controlling ve vybrané obchodní společnosti**

Pro účely diplomové práce byla dohodnuta spolupráce se společností, která si nepřeje být jmenována. Obchodní společnost (dále jen společnost) je popisována pod pseudonymem XY. Je zakládána na jméně spolehlivého dodavatele odlitků a výkovků, svařenců a těžkých ocelových konstrukcí. Snaží se o udržení tradice kvalitního českého strojírenského průmyslu. Informace v této kapitole diplomové práce jsou čerpány z interních zdrojů společnosti, z jejích internetových stránek a prostřednictvím dotazování, pokud není uvedeno jinak.

#### **Identifikační údaje společnosti:**

Obchodní jméno: XY, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Datum zápisu: 6. 5. 1992

Základní kapitál: 230 000 000 Kč

#### **Vize společnosti**

„Neustálým zlepšováním procesů, zvyšováním spolehlivosti a výkonnosti výrobních kapacit a pozitivní motivací všech zaměstnanců aktivně využít rostoucí potenciál trhu a vytvářet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými i budoucími zákazníky”

#### **Předmět podnikání**

Nyní bude vymezen předmět podnikání tak, jak je aktuálně uveden v obchodním rejstříku. Zde lze vidět, že předmět podnikání se za dobu existence společnosti několikrát rozšiřoval a zase zužoval. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že předmět podnikání společnosti stanovují především jeho technologické možnosti. V současné době je předmět podnikání definován několika oblastmi. Do těchto oblastí spadá například slévárenství, modelářství, opravy silničních vozidel, kovářství, podkovářství, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, vodoinstalatérství, topenářství, projektová činnost ve výstavbě, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, zámečnictví, nástrojařství, hostinská činnost, montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

### 3.1 Historie a současnost společnosti

**Historie společnosti** se začala psát již ve čtyřicátých letech dvacátého století, a to od roku 1949, kdy došlo ke vzniku státního podniku XY. Primárním cílem státního podniku byla především výroba zemních a důlních strojů, které se uplatňovaly na severu Čech. Dominantou a pýchou podniku byla výroba unikátních kolesových rypadel žluté barvy, která je spjata se společností až dodnes. Od roku 1970 výrobní závod XY opustilo přes sto kusů těchto strojů. V roce 1993 se ze státního podniku stala soukromá společnost pod novým názvem XY. Od tohoto roku společnost procházela vlastnickými změnami, které se ustálily až v roce 2005, kdy se výhradním vlastníkem stala společnost ARCADA Capital. S cílem posílit své postavení na trhu došlo ve stejném roce k převzetí areálu Moravských železáren. Díky nedostatku kapacit pro výrobu jeřábů, výložníků a svařovaných konstrukcí v mateřském závodě se rozšířily výrobní prostory ve Snině na východním Slovensku.

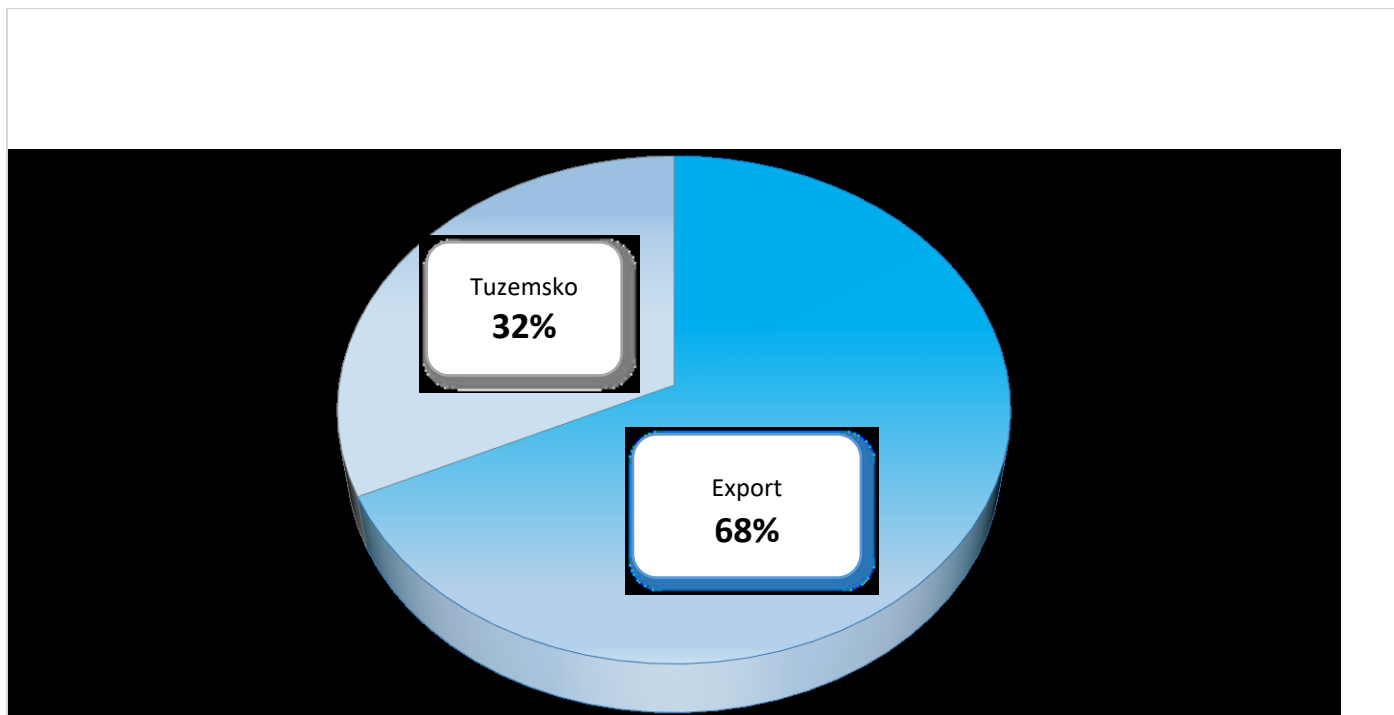
**V současné době** společnost zabezpečuje kompletní výrobní proces od zajištění materiálu přes svařování, tepelné zpracování, opracování, kontrolu až po tryskání, lakování a dopravu. Společnost XY provozuje čtyři slévárny ve třech výrobních závodech. Dva v České republice a jednu na Slovensku. Díky závodům je společnost schopna všem zákazníkům poskytnout široké portfolio dodávaných odlitků jak v nabízených materiálech, tak i v hmotnostech a rozměrech. Rozmezí hmotnosti vyráběných odlitků se pohybuje od 50 gramů až do 18 tun v návaznosti na materiál a rozměry dílů. Odlitky jsou vyráběny z nízko a středně legovaných ocelí, manganové oceli i z tvárné šedé a temperované litiny.

#### **Export**

Za dobu působení na domácím trhu si společnost XY, a. s. vybudovala silnou pozici a začala rozvíjet i svůj export. Nyní je společnost vnímána jako renomovaný výrobce odlitků a výkovků, svařenců a těžkých ocelových konstrukcí. Kromě České republiky má významné zákazníky v mnoha zemích, jako jsou např. Polsko, Německo, Slovensko, Maďarsko nebo USA. Až 60 % kontraktů je však sjednáno na území Evropy. Zbylé uzavírané obchody jsou pak především se společnostmi z USA. V grafu 3.1 je zobrazen podíl tržeb vytvářených v tuzemsku a v zahraničí. Uvedené informace obsahují data za rok 2018.



Graf 3.1 Podíl exportu na celkových tržbách



Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

### 3.2 Podnikové zásady

Se zvyšováním požadavků zákazníků na jakost, dodací termíny, množství a přijatelnou cenu se vedení snaží vést společnost maximálně orientovanou na zákazníka.

#### Vztahy se zákazníky

Vedení se snaží vybudovat se zákazníky dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy, dodávat svou produkci v domluveném čase, množství a kvalitě a přijatelné ceně a ucházet se o zakázky čestným způsobem.

#### Vztahy s dodavateli

Snaha o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných partnerských vztahů, související s prováděním transparentních výběrových řízení a neustálým tlakem na cenu, kvalitu, termíny a zvyšování vlastní spolehlivosti. Společnost klade velký důraz na kvalitu vstupního materiálu a také na konečnou kvalitu výrobku a v rámci toho se orientuje jen na dodavatele, kteří plní přísná kritéria. V současné době společnost spolupracuje s téměř 50 dodavateli.

## **Vztahy se zaměstnanci**

Společnost má stabilizovaný stav zaměstnanců. Důležitou součástí je podpora rozvoje zaměstnanců, rozšiřování kvalifikace a v neposlední řadě předcházení úrazům a poškození zdraví zaměstnanců. Protože se společnost zabývá zakázkovou výrobou a nevyrábí po celý rok stejné množství, řeší případný nedostatek nebo přebytek pracovní síly formou zaměstnávání agenturních zaměstnanců.

## **Životní prostředí**

Nedílnou součástí úspěšné společnosti je snižování rizika znečištění vody, ovzduší a půdy možnými úniky znečišťujících látek. Hospodárně využívat všechny druhy energií, důsledným tříděním odpadů snižovat riziko poškození životního prostředí a vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní podmínky.

## **Zlepšování**

Důležitou součástí je také zlepšování. Společnost se zaměřuje na neustálé zlepšování všech procesů, zvyšování produktivity práce a předcházení vzniku nekvality.

## **Základní certifikáty společnosti**

V roce 2007 získali certifikát SMS podle OHSAS 18001. V roce 2011 certifikát systému energetického managementu podle ISO 50001 a v roce 2015 certifikát systému managementu kvality podle ISO 9001 a certifikát EMS podle ISO 14001.

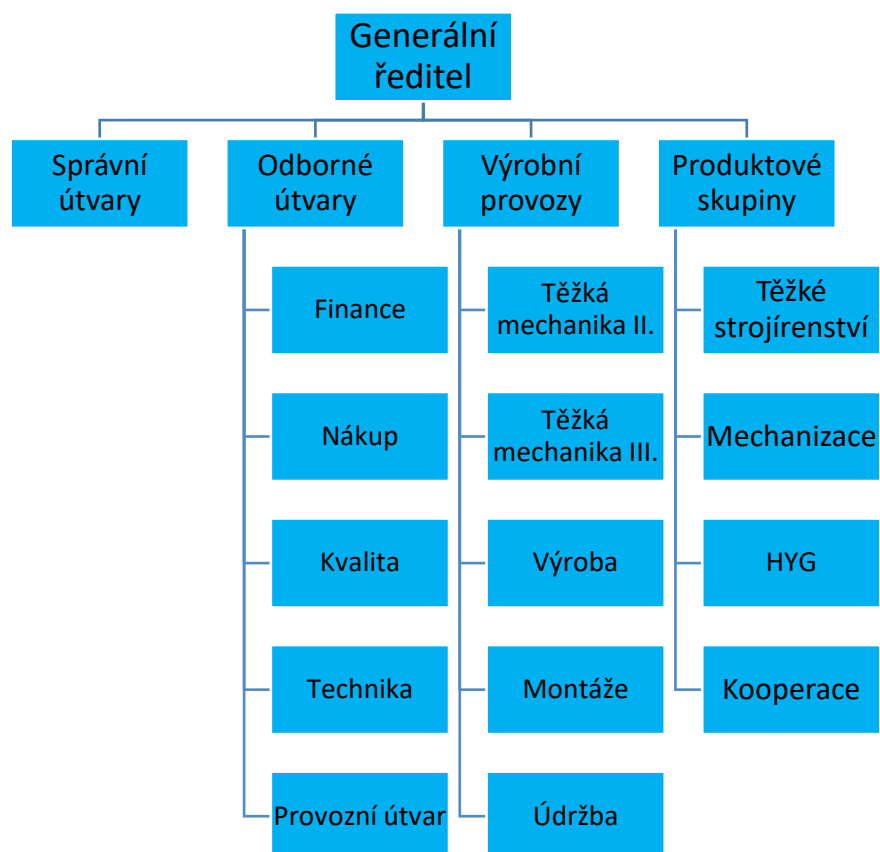
Kromě výše uvedených certifikací obdrželi i řadu dalších certifikátů a výrobních osvědčení, například od společností: ABS, Bureau Veritas, Cargo Slovakia, České dráhy, Český lodní a průmyslový registr a další.

## **3.3 Organizační struktura společnosti**

Společnost je organizačně členěna do odborných útvarů, výrobních provozů, správních útvarů a samotných produktových skupin. Všechny tyto útvary jsou řízeny a kontrolovány generálním ředitelem. Generální ředitel schvaluje základní ukazatele pro řízení společnosti. Dále schvaluje plány provozů, odborných útvarů včetně jejich změny, řídí hodnocení plnění plánů provozů a odborných útvarů a také stanovuje každoročně zpracování finančního plánu.

Odborné útvary tvoří oddělení financí, nákupu, kvality, techniky a provozní útvar. Mezi výrobní provozy patří Těžká mechanika II., Těžká mechanika III., Výroba, Montáže a Údržba. Základní produktové skupiny jsou Těžké strojírenství, Mechanizace, HYG a Kooperace. Jednotlivé jednotky jsou řízeny řediteli výrobních skupin, řediteli odborných útvarů nebo vedoucími útvarů viz organizační schéma 3.1.

Schéma 3.1 Organizační schéma společnosti



Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

V tabulce 3.1 je ukázka, jak společnost precizně rozděluje obchodní, výrobní i administrativní střediska dále do jednotlivých číselníků hospodářských středisek. Obchodní střediska začínají číslou 1xxx, výrobní střediska 2xxx a administrativní střediska 3xxx. Všechna střediska společnosti jsou zobrazeny v příloze 4.

Tabulka 3.1 Ukázka rozdělení středisek

Obchodní středisko		Výrobní středisko		Administrativa	
1100	odlitky	2613	kovací agregát EK 13	3712	banka
1101	vedení	2614	kovací agregát LZK	3713	finance, řízení CF
1102	laboratoř	2615	dělení materiálu	3714	účetny
1104	plánování	2616	dokončovací operace	3720	kancelář Ředitele
1107	technická výroba	2617	LZK 4000	3721	kancelář výr. ředitele
1108	expedice	2618	údržba	3722	správní orgány
1109	nákup slévárny	2619	kooperace kovárny	3723	ekolog

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Diplomová práce se dále zabývá pouze oddělením financí, které se věnuje controllingu. Do oddělení financí patří také ekonomika, finanční a mzdová účtárna, finance a řízení cash flow.

### 3.4 Controlling společnosti

Controlling pro potřeby společnosti se provádí na základě požadavku vedení společnosti za účelem získání údajů k posuzování vývoje základních ekonomických ukazatelů podle produktových skupin a výrobních provozů. Součástí analýz údajů je i hodnocení procesů společnosti, které zajišťují plnění požadavků. Společnost velmi podrobně rozpracovává systém plánování. Plánování je děleno na tři kategorie:

- a) finančně-ekonomické plánování,
- b) plánování výroby,
- c) plánování investic.

add a) **Finančně – ekonomické plánování**, které je rozděleno na dlouhodobé (5-10 let), střednědobé (2-5 let) a krátkodobé (do 1 roku). Východiskem je krátkodobý rozpočet, který vychází z ročního obchodního plánu tržeb a krycích příspěvků, které jsou členěny podle zákazníků a dle měsíců. Na rozpočet navazují plány jednotlivých útvarů a středisek. Proces tohoto plánování probíhá především v manažerském informačním systému CFM. Obsah plánů závisí na středisku.

add b) **Plánování výroby** se tvoří střednědobé (nad 1 rok) a krátkodobé (do 1 roku). Základem je roční obchodní plán, z kterého vycházejí požadavky na výrobní kapacity. Samotný proces plánování výrobních požadavků, který plyne z jednotlivých zakázek je prováděn pomocí ERP a plánovacího systému.

add c) **Plánování investic** se taktéž člení na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Základem jsou schválené požadavky útvarů ve vazbě na dosažení, udržení a zajištění plánovaných cílů a v závislosti na druhu investice.

#### Reporting

Reporting je podání informací formou reportů externím i interním uživatelům. Tedy jednotlivým útvarům, managementu i majitelům. V reportingu se srovnávají skutečné dosažené hodnoty a cílové hodnoty. Rozebírají se odchylky a zjišťuje se ohrožení. Reportingové tabulky včas poskytují informace vedoucím pracovníkům a ředitelům. Na základě toho dochází k podpoře efektivity rozhodování na všech úrovních společnosti. Taktéž probíhá reportování výsledků hospodaření společnosti každý měsíc. Externí reporty

jsou zaslány například na Český statistický úřad, Ministerstvo průmyslu a obchodu, měsíčně na Hutnictví železa a ročně na Ministerstvo životního prostředí ve formě statistických výkazů. V reportingu sleduje společnost mnoho ukazatelů a velké množství ukazatelů se opakuje ve více reportech. V rámci reportingu společnost sleduje konkrétní ukazatele v různých periodách.

### **Denní analýza**

Rekapitulace hlavních ukazatelů s denním pohybem (slouží jako podklad pro týdenní reporty). Denně formou denního reportu se sledují výnosy, tržby, výkony výroby, produktivita a zásoby. Dále se analyzují náklady na zakázky, přehled tržeb, nákladů a krycího příspěvku po odběratelích, pohledávky do a po splatnosti, výkony výroby v normo hodinách, Kč a tunách, produktivita, objem požadavků na nákup materiálu, dodávky ve skluzu, objem příjmu, stavy zásob nedokončené výroby a hotových výrobků.

### **Týdenní analýza**

Při týdenní analýze oddělení controllingu analyzuje týdenní preventivní report. Útvar obchod analyzuje obchodní skluzu a výroba výrobní skluzu. Výroba týdně dále analyzuje dostupnost dělníků, výkonnost, produktivitu osobních nákladů a spotřebu elektrické energie. Útvar jakost analyzuje vývoj nekvality a rozbor příčin nekvality a položky v řešení. U útvaru nákup se analyzuje vývoj a plnění objednávek a dodávek. Ve všech útvech se týdně sledují reklamace.

### **Měsíční analýza**

Report hodnocení skutečnosti uplynulého měsíce, vývoj tržeb, vývoj krycích příspěvků, kontraktace, obchodní skluzu, vývoj nedokončené výroby a hotových výrobků, vývoj nekvality a vyhodnocení motivace. Jednou měsíčně probíhají prezentace hospodářských výsledků produktových skupin a výrobních provozů. Také se sledují přehledy počtu zaměstnanců.

Každý měsíc se vyhodnocuje, jestli byly plány splněny nebo ne. Pokud nejsou plány splněny, zjišťuje se, z jakého důvodu se neplnilo. Plány nastavuje vedení společnosti tak, aby byly reálné a splnitelné. Pokud by byly plány špatně nastaveny a pracovníci by je z tohoto důvodu nemohli plnit, vedlo by to k velké demotivaci všech pracovníků ve společnosti. Systém reportingu má společnost výborně vypracovaný, reporty jsou automaticky pravidelně generovány nebo se sestavují na základě požadavků vedoucích pracovníků.

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je v tabulce 3.2 a byla sestavena na základě analýzy marketingového mixu společnosti, srovnání s konkurencí, spokojenosti a názorů zákazníků.

Tabulka 3.2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobá tradice Certifikáty ISO Stabilní ziskovost Nízká konkurence v ČR Moderní technologie Kvalifikovaní pracovníci	Vysoká zadluženost společnosti Nízké hodnoty likvidity Malý počet dodavatelů Špatná motivace pracovníků Propagace
Příležitosti	Hrozby
Investice do výzkumu Nová technologie Dotační programy EU Snížení cen vstupních materiálů Pokles kurzu české měny	Změny v legislativě Daňové sazby Růst cen materiálů a surovin Příchod konkurence Posílení kurzu české měny

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

**Nejsilnější stránkou** společnosti je dlouholeté působení na trhu. Další silná stránka je, že společnost hospodaří s kladným výsledkem hospodaření. V dnešní době je pro zákazníky důležitá nejen cena dodávaných výrobků, ale také kvalita. Společnost XY získala celou řadu certifikátů ISO viz bod 3.4 základní certifikáty společnosti. Silnou stránkou je také, že v ČR je slabá konkurence pro tuto společnost. Za další silnou stránku autorka považuje, že se společnost nezaměřuje jen na český trh, ale většina výroby je exportována do zahraničí.

**Slabou stránkou** je, že společnost disponuje poměrně vysokým podílem cizích zdrojů, které ovlivňují především krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Také se potýká s poměrně nízkými hodnotami likvidity oproti doporučeným hodnotám. Společnost XY by mohla zlepšovat motivační programy pro zaměstnance tak, aby byli ve společnosti spokojeni a neopouštěli ji.

**Největší příležitostí společnosti** je expanze společnosti na nové trhy např. do Austrálie, kde je spousta zásob a významná těžba nerostných surovin. Společnost se ve velké míře zaměřuje na zahraniční trhy, tudíž vnímá pokles kurzu české měny jako příležitost pro podporu exportu. Díky tomu je společnost schopna vyrábět velké množství druhů výrobků a může se zaměřit na širší okruh odběratelů.

**Případnou hrozbu** může být nestabilní politická situace v naší zemi, protože velmi často probíhají změny v zákoně a ze strany politiků je velký tlak na neustálé změny daňových sazeb. Dále společnost může ohrozit příchod nové konkurence, která může být levnější.

### **3.6 Finanční analýza**

Pro lepší představu o společnosti je dobré si shrnout základní informace, které lze vyčíst z výkazů – Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Finanční analýza je prováděna za období 2014-2018 viz tabulka 3.3 majetková struktura společnosti a tabulka 3.4 finanční struktura společnosti. Úkolem finanční analýzy je podat informace o ekonomickém vývoji společnosti, o jejím hospodaření a finanční situaci zejména pomocí běžných finančních ukazatelů. Nejprve je v práci provedena analýza majetkové struktury společnosti, která vypovídá o struktuře aktiv a poté je analyzována finanční struktura, která ukazuje způsob financování společnosti. Diplomová práce je rozdělena zvlášť na analýzu rozdílových ukazatelů a poté poměrových ukazatelů. V příloze č. 1 je celková rozvaha společnosti za roky 2014-2018 a v příloze č. 2 je výkaz zisku a ztráty za roky 2014-2018. Všechny potřebné vzorce k výpočtům jsou uvedeny v teoretické části. Pro účely diplomové práce jsou výpočty rozdílových ukazatelů a výpočty poměrové analýzy uvedeny v příloze č. 3.

Tabulka 3.3 Majetková struktura společnosti

AKTIVA	Běžné období (v tisících Kč)				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 752 309	2 126 029	2 128 907	2 408 644	2 711 765
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	595 921	692 915	697 752	677 285	684 918
<b>B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	10 693	15 159	12 821	9 415	7 007
B.I.3 Software	6 132	10 287	9 461	6 807	4 591
B.I.6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	2 257	3 637	2 986	2 334	1 683
B.I.7 Nedokončený dl. nehmotný majetek	2 304	1 235	374	274	733
<b>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	503 403	595 954	603 157	586 173	596 227
B.II.1 Pozemky	52 973	50 384	48 856	56 356	56 356
B.II.2 Stavby	140 784	127 177	118 899	130 911	133 421
B.II.3 Samostatné movité věci	205 322	357 231	346 921	313 769	352 664
B.II.6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25	25	25	25	25
B.II.7 Nedokončený dl. hmotný majetek	70 871	61 126	88 455	64 871	46 490
B.II.8 Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	33 428	11	0	20 241	7 271
<b>B.III. Dlouhodobý finanční majetek</b>	81 825	81 801	81 774	81 697	81 684
B.III.1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	81 825	81 801	81 774	81 697	81 684
<b>C. Oběžná aktiva</b>	1 132 284	1 318 683	1 404 216	1 702 372	1 828 342
<b>C.I. Zásoby</b>	376 609	374 099	459 242	531 300	594 420
C.I.1 Materiál	138 879	144 197	170 805	182 649	213 944
C.I.2 Nedokončená výroba a polotovary	183 948	181 939	229 974	264 052	264 641
C.I.3 Výrobky	36 944	25 001	28 063	62 662	95 268
C.I.5 Zboží	6 058	6 740	6 687	7 650	7 803
C.I.6 Poskytnuté zálohy na zásoby	10 779	16 221	23 714	14 287	12 765
<b>C.II. Dlouhodobé pohledávky</b>	3 980	1 094	47 882	23 707	19 644
C.II.1 Pohledávky z obchodních vztahů	3 980	1 094	1 543	4 269	206
C.II.7 Jiné pohledávky	0	0	46 339	19 438	19 438
<b>C.III. Krátkodobé pohledávky</b>	659 361	863 033	820 526	1 052 772	1 126 426
C.III.1 Pohledávky z obchodních vztahů	436 377	554 148	498 838	606 795	647 148
C.III.2 Pohledávky - ovládající a řídící osoba	8 544	16 524	12 702	33 474	56 145
C.III.3 Pohledávky - podstatný vliv	68 852	200 067	224 287	283 980	346 589
C.III.6 Stát - daňové pohledávky	39 749	18 566	15 913	35 159	34 026
C.III.7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 579	3 373	2 611	2 502	2 444
C.III.8 Dohadné účty aktivní	3 057	3 802	4 435	935	2 106
C.III.9 Jiné pohledávky	89 203	66 552	61 740	89 927	37 968
<b>C.IV. Finanční majetek</b>	92 334	80 457	76 566	94 593	87 851
C.IV.1 Peníze	883	866	692	729	665
C.IV.2 Účty v bankách	91 451	79 591	75 874	93 865	87 186
<b>D.I. Časové rozlišení</b>	24 105	32 972	26 940	28 987	118 005
D.I.1 Náklady příštích období	20 306	29 176	23 144	25 190	117 222
D.I.3 Příjmy příštích období	3 798	3 796	3 796	3 796	784

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

U celkového majetku se hodnota aktiv v období 2014-2018 zvýšila téměř o 40 %. Oběžný majetek výrazně převyšuje dlouhodobý majetek ve všech sledovaných letech, ale přesto se společnost nezaměřuje na obchodní činnost, kdy by kupovala oběžný majetek za účelem jeho dalšího prodeje. Největší položkou u oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky. Zde jsou zahrnuty i pohledávky za dlužníky, které mají dobu splatnosti až 160 dnů. Druhou největší položkou oběžného majetku jsou zásoby. Ty by měla společnost mít



k dispozici v takovém množství, které zaručí bezproblémový průběh výrobních aktivit. Naopak jestli jich má přebytek, váže v nich nepříliš efektivně peněžní prostředky. Každým rokem docházelo ke zvýšení objemu zásob, zvláště pak zásob materiálu a nedokončené výroby. Největší objem zásob materiálu i nedokončené výroby byl v roce 2018. Může to být tím, že se společnost rozrůstá a vyrábí více prostředků. V těchto zásobách mohou být neefektivně vázány finanční prostředky.

Tabulka 3.4 Finanční struktura společnosti

PASIVA	Běžné období (v tisících Kč)				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	1 752 309	2 126 029	2 128 907	2 408 644	2 711 765
<b>A. Vlastní kapitál</b>	844 581	986 229	1 004 151	1 017 661	1 144 726
<b>A.I. Základní kapitál</b>	113 629	230 000	230 000	230 000	345 000
A.I.1 Základní kapitál	113 629	230 000	230 000	230 000	345 000
<b>A.II. Kapitálové fondy</b>	88	64	61	30	18
A.II.3 Oc. rozdíly z přecenění majetku a závazků	88	64	61	30	18
<b>A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní</b>	41 921	41 921	41 921	41 921	41 921
A.III.1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	41 921	41 921	41 921	41 921	41 921
<b>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let</b>	631 099	688 943	714 244	732 168	745 710
A.IV.1 Nerozdělený zisk minulých let	631 099	688 943	714 244	732 168	745 710
<b>A.V. Výsledek hospodaření běžného úč. obd.</b>	57 844	25 301	17 925	13 541	12 077
<b>B. Cizí zdroje</b>	906 546	1 139 427	1 066 201	1 382 504	1 547 131
<b>B.I. Rezervy</b>	20 788	7 448	758	24 058	0
B.I.4 Ostatní rezervy	5 482	7 448	758	24 058	0
<b>B.II. Dlouhodobé závazky</b>	40 610	82 678	82 207	75 811	89 104
B.II.9 Jiné závazky	34 355	77 699	73 254	68 157	82 233
B.II.10 Odložený daňový závazek	6 255	4 979	8 953	7 654	6 871
<b>B.III. Krátkodobé závazky</b>	552 505	474 070	469 781	622 339	717 547
B.III.1 Závazky z obchodních vztahů	356 149	326 123	323 367	544 461	582 220
B.III.2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	99 989	80 539	0	0	0
B.III.3 Závazky - podstatný vliv	8 137	4 815	4 592	4 479	4 380
B.III.5 Závazky k zaměstnancům	27 098	26 221	27 274	33 433	32 484
B.III.6 Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav.	13 715	13 141	14 537	16 272	17 801
B.III.7 Stát - daňové závazky a dotace	4 069	4 167	4 429	5 335	5 940
B.III.8 Krátkodobé přijaté zálohy	31 261	4 699	10 363	8 881	17 195
B.III.10 Dohadné účty pasivní	2 171	11 596	5 768	6 361	870
B.III.11 Jiné závazky	9 917	2 769	79 451	3 117	56 657
<b>B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci</b>	292 644	575 232	513 456	660 297	740 481
B.IV.1 Bankovní úvěry dlouhodobé	52 174	171 372	88 339	49 272	118 008
B.IV.2 Bankovní úvěry krátkodobé	161 230	243 956	215 219	289 819	250 805
B.IV.3 Krátkodobé finanční výpomoci	79 240	159 903	209 897	321 206	371 668
<b>C.I. Časové rozlišení</b>	1 182	373	58 556	8 479	19 908

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Celková pasiva společnosti XY mají rostoucí tendenci. Skládají se z vlastního kapitálu, z cizích zdrojů a z časového rozlišení. Vlastní kapitál společnosti se neustále zvyšuje. Z hodnoty 844 581 tis. Kč (2014) dosahuje hodnoty 1 144 726 tis. Kč (2018), to je nárůst o 36 %. Položka základního kapitálu zůstává v letech 2015 až 2017 pořád ve stejné výši 230 000 tis. Kč. Výsledek hospodaření minulých let se také po celou dobu zvyšuje, nárůst je o 18 %. Oproti tomu výsledek hospodaření běžného účetního období zaznamenává po celou dobu pokles. Společnost používá k financování svých záměrů spíše cizí zdroje, jejichž poměr k vlastním zdrojům ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend. Využití cizího kapitálu působí jako finanční páka, kterou se zvedá výnosnost vlastního kapitálu. Položky cizích zdrojů převážně tvoří krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Výdaje a výnosy příštích období zahrnují především nevyfakturované práce za služby, které jsou účtovány do nákladů a výnosů období, do kterého věcně a časově přísluší.

### 3.6.1 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejčastěji využívaným rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál** (dále jen ČPK). Tento ukazatel vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Druhým ukazatelem je **čistý peněžně pohledávkový finanční fond** (dále jen ČPPFF), který ukazuje likviditu společnosti. Od oběžných aktiv se kromě krátkodobých závazků odečítají také zásoby, které jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv a také se odečítají nelikvidní pohledávky, které společnost nemá. Vypočítané hodnoty zobrazuje tabulka 3.5.

Tabulka 3.5 Vývoj rozdílových ukazatelů

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ČPK (v tis. Kč)</b>	579 779	844 613	934 435	1 080 034	1 110 795
<b>ČPPFF (v tis. Kč)</b>	203 170	470 514	475 193	548 734	516 375

Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů v tabulce je vidět rostoucí trend. Kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu vypovídají o tom, že je společnost likvidní a že má velmi dobré finanční zázemí. Lze říci, že podle vysokých hodnot čistého pracovního kapitálu by společnost neměla mít žádný problém s platební schopností a mohla by tedy pokračovat ve své činnosti. Zvyšování hodnot ČPK má velký vliv na snižování hodnoty krátkodobých závazků a na zvyšování hodnoty zásob. ČPPFF také vykazuje vysoké hodnoty ve všech letech, až na rok 2018.

### 3.6.2 Analýza poměrových ukazatelů

V této části diplomové práce budou analyzovány poměrové ukazatele, a to:

- I. likvidita,
- II. aktivita,
- III. zadluženost,
- IV. rentabilita.

#### add I. LIKVIDITA

Likvidita vyjadřuje míru schopnosti společnosti uhradit své závazky a získat dostatek peněžních prostředků na provedení důležitých plateb. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou vypočteny v tabulce č. 3.6.

Tabulka 3.6 Ukazatelé likvidity

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Běžná likvidita</b>	2,15	2,78	2,99	2,74	2,55
<b>Pohotová likvidita</b>	1,36	1,99	1,91	1,84	1,69
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,17	0,17	0,16	0,15	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená hodnota **běžné likvidity** ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. Společnost XY téměř ve všech letech dosahuje horní hranice.

**Pohotová likvidita** by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1-1,5. Téměř všech letech společnost je nad hranicí, ale nelze tyto hodnoty považovat za kritické. Sice má velmi vysoké pohledávky, ale i přesto je schopna okamžitě hradit své závazky.

Ukazatel **okamžité likvidity** by se měl pohybovat v rozmezí hodnot 0,2-0,5, což společnost XY ve všech letech splňuje, tudíž efektivně využívá finanční prostředky.

#### add II. AKTIVITA

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Ukazatele aktivity vypovídají o vázanosti kapitálu v položkách aktiv a pasiv, obrátkovosti a době obratu aktiv (pasiv). Výsledné hodnoty doby obratu zásob byly trochu „přilepšeny“ a to proto, že při výpočtech byly použity tržby. Místo tržeb by mohly být použity náklady. Výsledky ukazatelů jsou interpretovány na základě teoretické části v diplomové práci. Vypočtené hodnoty zobrazuje tabulka 3.7.

Tabulka 3.7 Výpočty aktivity

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkový obrat aktiv</b>	1,24	0,92	1,01	1,07	0,96
<b>Obrátka zásob</b>	3,92	3,62	3,05	3,47	2,93
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	91,77	99,54	117,97	103,83	122,91
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	382,06	507,89	528,92	671,20	499,35
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	341,62	327,23	336,20	435,31	351,46

Zdroj: Vlastní zpracování

Minimální doporučená hodnota **obratu celkových aktiv** je 1, což společnost ve všech letech nedosahuje, nicméně se k tomu přibližuje. Tento ukazatel jinými slovy říká, kolik prostředků je společnost ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici.

**Obrátka zásob** ukazuje, kolikrát byly zásoby ve společnosti prodány a znovu uskladněny. Pro společnost je důležité zvyšovat počet obrátek, jelikož tím se sníží doba obratu zásob. Pro zvýšení počtu obrátek by společnost měla zvýšit objem výroby a tím pádem celkovou spotřebu výrobků, ale nejdříve společnost musí zajistit dostatečnou poptávku po výrobcích. Vyšší obrat zásob vypovídá o tom, že společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které vyžadují financování.

**Dobu obratu zásob** vypočítáme jako podíl průměrného stavu zásob a průměrné spotřeby. Doba obratu zásob nám podává informaci o tom, za kolik dní se v průměru zásoby jedenkrát obrátí. Jinak řečeno výsledkem je počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby, nebo doby jejich prodeje. Společnosti se každým rokem doba obratu zásob zvyšuje, což není příliš efektivní. Skladují na skladě větší množství zásob, než je potřeba, a to může způsobit zastarání zásob a následnou neprodejnost. Společnosti také vznikají vyšší náklady spojené s držbou.

**Dobu obratu pohledávek** není možno sledovat bez ukazatele **obratu závazků**. Jedná se o běžné krátkodobé obchodní závazky, které by měla organizace maximálně využívat, protože nejsou úročené a jsou nejdostupnějším a nejlevějším zdrojem finančních prostředků. Doba obratu pohledávek má ve sledovaném období rostoucí charakter a je vyšší než doba obratu závazků. V praxi by to mělo být ovšem naopak, nicméně by mělo dojít ke srovnání obou ukazatelů. Tento nesoulad má velký vliv na likviditu společnosti. Společnost jednoznačně hradí své závazky ve sjednaných splatnostech, pokud by ale společnost dostávala peníze dříve, byla by také schopna splácet své závazky ještě dříve. Společnost by měla

uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek například tím, že odběratelům při dřívějších úhradách nabídne procentuální slevu z ceny.

### add III. ZADLUŽENOST

Vyjadřuje informace týkající se úvěrového zatížení. Vypočtené hodnoty jsou v tabulce 3.8.

Tabulka 3.8 Výpočty zadluženosti

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celková zadluženost (v %)</b>	51,73	53,59	50,08	57,40	57,05
<b>Míra zadluženosti (v %)</b>	107,34	115,53	106,18	135,85	135,15
<b>Krytí dl. majetku dl. zdroji</b>	1,49	1,54	1,56	1,61	1,80

Zdroj: Vlastní zpracování

**Celková zadluženost** by neměla dle doporučených hodnot překročit 70 %. Jak je patrné z jednotlivých let, společnost XY se drží daleko pod doporučenou hranicí.

Podle doporučených hodnot by se **míra zadluženosti** měla pohybovat v rozmezí 80 - 120 %. Společnost se financuje převážně z cizích zdrojů a ve všech letech se pohybuje v rozmezí. V roce 2017 a 2018 je společnost malinko nad hodnotami doporučeného rozmezí.

**Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** při hodnotách větších než 1 se obecně hovoří o překapitalizaci – tedy o přílišném objemu kapitálu ve společnosti, tento jev je patrný i pro sledovanou společnost. Ve všech sledovaných obdobích dosáhla hodnot větších než 1.

### add IV. RENTABILITA

Rentabilita je měřítkem efektivnosti vloženého kapitálu a jeho schopnosti dosahovat zisk. Jde o důležitý ukazatel pro vlastníky a investory. Rentabilita srovnává čistý zisk s jednotlivými složkami kapitálu nebo s tržbami. Vypočtené ukazatele jsou v tabulce 3.9.

Tabulka 3.9 Výpočty rentability

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilita celkového kapitálu (v%)</b>	7,19	2,33	2,30	1,35	1,70
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (v%)</b>	6,85	2,57	1,79	1,33	1,05
<b>Rentabilita tržeb (v%)</b>	9,25	4,13	3,03	2,35	1,46

Zdroj: Vlastní zpracování

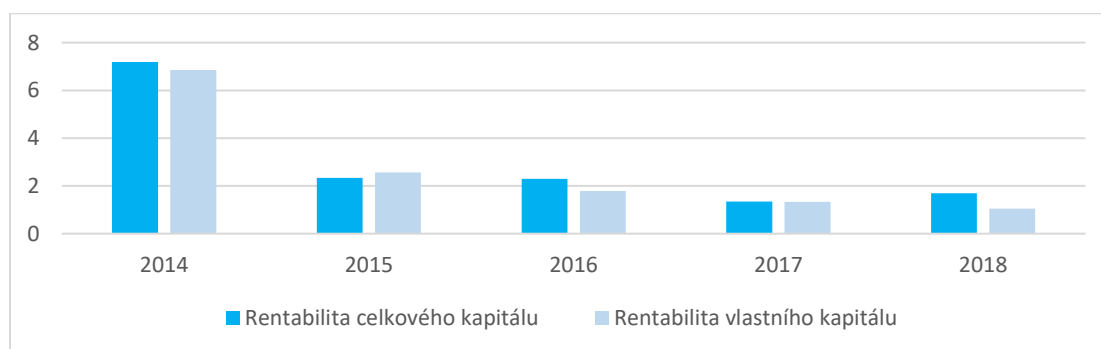
Hodnoty **rentability celkového kapitálu** by se měly v čase zvyšovat, ale jak lze vidět z tabulky 3.8 hodnoty se u analyzované společnosti snižují. Nejvyšší hodnota bylo dosažena v

roce 2014, kdy na 1 Kč celkových aktiv připadalo 0,07 Kč zisku před zdaněním a úroky. Tuto situaci ovlivňuje především snižující se výsledek hospodaření.

**Rentabilita vlastního kapitálu** hodnotí výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Ideální hodnoty by měly být vyšší než úrokové míry bezrizikových CP. Ve všech letech bylo hodnot dosaženo. Pro vlastníky společnosti to znamená vyšší výnosnost, ale i vyšší riziko. Každým rokem hodnota tohoto ukazatele klesá, což není pozitivní. Tento pokles byl ovlivněn nárůstem vlastního kapitálu, ale také nižším hospodářským výsledkem.

Obecně platí, že hodnota rentability vlastního kapitálu by měla být vyšší než hodnota rentability celkového kapitálu. Z grafu č. 3.2 je patrné, že tohoto pravidla bylo dosaženo pouze v roce 2015, takže lze říci, že společnost nevyužívá efektivně své cizí zdroje.

Graf 3.2 Rentabilita celkového a vlastního kapitálu v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel **rentability tržeb** měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Je potřeba znát dlouhodobé hledisko trendu vývoje ve společnosti. Ukazatel je potřeba hodnotit vždy ve vzájemných souvislostech a to proto, že nízká hodnota tohoto ukazatele může být příznivější v případě, kdy je dosahováno rychlého obrátu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb. Jeho vysoká hodnota znamená pomalý obrat zásob a nízkou absolutní částkou tržeb.

Vzhledem ke klesajícím hodnotám všech ukazatelů rentability autorka doporučuje společnosti, aby zajistila růst hodnot rentability například snižováním nákladů. Nepoměrný růst nákladů k tržbám způsobuje, že je čistý zisk každým rokem menší i přes růst tržeb. Pro zajištění vyšších zisků autorka doporučuje redukci těchto nákladů, jejich optimalizaci a celkovou minimalizaci.

## 4 Aplikace vybraných nástrojů controllingu a jejich zhodnocení

Ve společnosti XY s.r.o. pracuje oddělení controllingu na strategické a operativní úrovni. Nikdy ne jako samostatné oddělení, ale vždy jako součást jednotlivých středisek. Ve všech oblastech podnikání společnosti je důležité působení controllingu. Každé samostatné oddělení pracuje s vlastními analýzami prodeje, které jsou poté předloženy vedení společnosti nebo vrcholovému managementu, který zodpovídá za posouzení a přijetí rozhodnutí. Informace v této kapitole diplomové práce jsou čerpány z interních zdrojů společnosti, z jejích internetových stránek a prostřednictvím dotazování, pokud není uvedeno jinak.

**Mezi úlohy controllingu** ve společnosti XY řadíme zajišťování tvorby ekonomického plánu a sledování jeho plnění, zabezpečování evidence a plnění daňových povinností společnosti. Další úlohy jsou zpracování týdenních, měsíčních a ročních účetních uzávěrek a příslušných finančních výkazů. Dále sem patří metodické vedení ekonomiky ve všech útvech společnosti, zpracování příslušných ekonomických výkazů, zabezpečování reportingu a statistiky, vyhodnocování plnění motivačních ukazatelů, analýza a rozbory mezd a mzdových složek. V neposlední řadě sem také spadá sledování a řízení peněžních toků, předpokládání platebních kalendářů, pokladní činnost, styk s finančními institucemi a dalšími úřady.

### 4.1 Informační podpora controllingu

Všechny oddělení společnosti XY využívají každodenně informační systém Minerva. Tento informační systém je vhodný pro organizace všech velikostí. Vývoj a podpora programu je nastavena podle ISO 9001. Na trhu je k zakoupení od roku 1992. Je v něm obsaženo mnoho aplikačních oblastí a je považován za součást ERP (Enterprise resource planning) systémů. Nefunkčnost tohoto informačního systému by mohla společnosti XY způsobit komplikace, protože informační systém zajišťuje veškeré činnosti prováděné pracovníky společnosti. V informačním systému jsou následující moduly: CRM (Customer relationship management) a prodej, plánování, nákup, výroba, řízení kvality, řízení údržby, podnikové finance, řízení lidských zdrojů a podpora rozhodování. Prostřednictvím oddělení controllingu je pracovníkům umožněno sledovat a řídit náklady a výnosy a také odchylky. Výhodou informačního systému je, že je to funkčně bohatá aplikace, kterou používají tisíce zákazníků v rámci mezinárodních systémů controllingu. Další výhodou je přístup

ke kvalitnímu zákaznickému servisu. Může být používán v rámci mezinárodních systémů controllingu.

Společnost nepoužívá pouze podnikový informační systém Minerva, ale také manažerský informační systém (CFM-Corporate Financial Management). Tento systém je založený na platformě datových kostek technologie Palo, která svými vlastnostmi splňuje veškeré nároky požadované od moderních systémů Business Intelligence a Performance Management. Výhody CFM jsou, že pracovníkům společnosti k ovládnutí stačí pouze znalost aplikace Microsoft Excel či webového prohlížeče, redukuje čas potřebný pro průběh plánovacího cyklu a zkracuje čas potřebný pro reporting.<sup>1</sup>

## **4.2 Controlling a využívání controllingových nástrojů ve společnosti**

Na úvod je nutné zmínit, že veškeré potřebné údaje a informace byly získány od pracovníků jednotlivých samostatných oddělení. Hlavní náplní střediska ekonomiky je tvorba příslušných metod a nástrojů, koordinace, získávání dat, koordinace a aktualizace systému. Ke splnění úkolů controllingu vedou metodické pomocné prostředky, které jsou obsaženy v controllingových nástrojích společnosti.

### **4.2.1 Controlling ekonomických plánů**

Controlling ekonomických plánů tzv. rozpočtů na následující rok začíná v měsíci říjnu. Všechny plánovací úkony jsou v průběhu roku analyzovány na společných jednáních. Do konce roku musí být schváleny plány. V opačném případě není možné účtovat v následujícím období.

Prvním krokem je stanovení důležitých činností a sestavení časového harmonogramu. Zároveň se upřesňuje, jak bude vypadat plnění plánů obrátu a příspěvku na úhradu nákladů na konci aktuálního roku. Na konci roku jsou odchylky ekonomických plánů ještě zpřesňovány. Operativní plány ve společnosti jsou platné jeden kalendářní rok, zatímco strategické plány ve společnosti nejsou používány vůbec. Společnost stanovuje pouze předběžné výhledy plánu tržeb pro potřeby banky. Za realizaci ročních plánů zodpovídají manažeři.

Nejprve se plánuje obchodní plán prodeje a příspěvek na úhradu nákladů. Pro nastávající rok manažeři odbytových středisek vypracovávají predikce odbytu, k čemuž

---

<sup>1</sup> (<https://minerva-is.eu/cz/>; <https://sefima.cz/>)



používají data z prodeje za předchozí rok. Všechny produkty mají zvlášť stanovenou marži v poměrné hodnotě, která souvisí s cenovou tvorbou a musí souhlasit s nastavenými kalkulacemi. Pověřený pracovník ekonomického oddělení kompletuje připravené plány prodeje. Poté je prováděn rozpočet nákladů, který připravují manažeři na základě realizovaných nákladů minulého roku. Controlling nákladů je rozebrán v následující kapitole 4.2.2 Controlling nákladů. Dále následuje analýza hrubého zisku, která vyplýne ze stanovených operativních plánů. Z hrubého zisku jsou placeny marketingové, správní a investiční náklady. Posledním krokem je stanovení výše očekávaného čistého zisku pro vlastníka.

#### 4.2.2 Controlling plánů nákladů a controlling odchylek

Společnost XY považuje za náklad takovou hodnotu, která byla určitým pracovníkem vynaložena a v důsledku toho se snížil ekonomický přínos společnosti. Společnost pohlíží na náklady z různých úhlů pohledu. Náklady člení klasicky dle nákladových účtů 5. účtové třídy, dále náklady člení na náklady fixní a variabilní a také na jednicové a režijní. Fixní náklady se dále člení na ovlivnitelné fixní náklady (kancelářské potřeby, tonery, telefony, cestovné, ostatní služby) a ostatní fixní náklady (odpisy strojů a zařízení, daně, leasingy a nájemné). U všech typů nákladů se sledují i odchylky.

U klasického členění podle 5. účtové třídy, společnost velmi důkladně rozděluje syntetické účty do jednotlivých analytických účtů viz tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 Analytické účty nákladového účtu 518

Účet	Název	Účet	Název
518111	externí kooperace-přímé	518232	likvidace pevných odpadů
518131	konstrukční a technické přípravy	518233	pracovní výpomoc
518141	náklady pořízení materiálu	518241	ostatní služby
518151	obchodní zastoupení-provize	518242	čištění kanalizace
518201	přepravné	518249	nekvalita doprava
518202	obch. zastoupení	518250	služby-cestovné
518203	semináře a školení	518251	opravy vadných výrobků
518204	přepravné	518252	úpravy komunikací, ploch
518211	náklady na reklamu	518261	základ za odpadní vody
518212	střežení objektů	518262	služby v oblasti výpočetní techniky
518213	externí kooperace	518271	praní a chemické čištění
518221	drobný nehmotný majetek	518272	auditorské poradenství
518222	úklidové služby	518280	kopírování
518231	výkony spojů	518281	nájemné

Účet	Název	Účet	Název
518282	přepravné-přeúčtování	518631	pvs-výkony spojů
518291	nájemné – leasing	518632	pvs-likvidace odpadů
518292	technické zhodnocení	518633	pvs-pracovní výpomoc
518293	nájemné-operativní leasing	518641	pvs-ostatní služby
518401	ostatní služby-přípočitatelné	518643	pvs-správa
518411	přirážky k základním úplatám	518651	pvs-opravy vadných výrobků
518421	přepravné – přípočitatelné	518657	pvs-vícepráce
518431	opravy vadných výrobků	518671	pvs-praní a chemické čištění
518491	nájemné – přípočitatelné	518677	pvs-světlotisk
518601	pvs-přepravné	518681	pvs – nájemné
518602	pvs-marže služby	518701	pvs-přeprava
518603	pvs-školení	518711	pvs-kooperace
518605	pvs-výkony jakosti	518712	pvs-externí kooperace
518606	pvs- výkonová energie	518731	pvs-technologie přípočitatelné
518611	pvs-náklady na reklamu	518777	OPN
518622	pvs-úklidové služby		

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Syntetický účet 518 – ostatní služby je dále analyticky rozdělen na 57 účtů. Analytická evidence obsahuje podrobnější informace než jen syntetická evidence a většinou analytické účty mají trojmístné číselné označení, kde první číslice za syntetickým účtem je buď 1, nebo 2 a v takovém případě to znamená, že se jedná o účtování pro externí společnost. V případě, kdy první číslo analytického rozřazení začíná číslem 4 až 7, znamená to, že se jedná o interní přeúčtování mezi dceřinými společnostmi. Díky takto podrobné analytické evidenci je společnost schopna podrobně rozdělit náklady dle relevantnosti. V průběhu účetního období je možné účtový rozvrh dále doplňovat o další nové analytické účty.

Pro další rozdělení variabilních a fixních nákladů společnost využívá 5 krycích příspěvků (dále jen KP1-KP5). Krycí příspěvek je pojem z manažerského účetnictví. Na rozdíl od finančního účetnictví si manažerské účetnictví nastavuje každý podnik sám. Nevztahuje se na něj zákonná regulace. Krycí příspěvek slouží k vyhodnocování ekonomických výsledků jednotlivých výkonů. Bez vyčíslení zisku ukáže, který produkt se vyplatí nabízet a který naopak ne. Rozřazení krycích příspěvků zobrazuje schéma 4.1.

Schéma 4.1 Krycí příspěvky

TRŽBA								
Materiál, kooperace, ostatní přímé náklady variabilní VR	KP0							
	Interní nákupy a přímé mzdy	KP1						
		fixní výrobní režie	KP2					
			Prodejní režie	KP3				
				Správní náklady	KP4			
					Ostatní náklady	PROVOZNÍ VH		
						Finanční náklady	KP5	
							Mimořádné náklady	ZISK
Variabilní přímé náklady	Fixní přímé náklady	Fixní přímé náklady	Fixní nepřímé náklady	Fixní nepřímé náklady	Fixní nepřímé náklady	Fixní nepřímé náklady	Fixní nepřímé náklady	

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

KP0 je parametr nejmenší možné teoretické ceny. Jsou pokryty jen variabilní náklady a žádné fixní. Vypočítá se tak, že od tržeb společnosti odečteme přímé náklady a variabilní náklady. Pokud odečteme dále mzdovou sazbu získáme KP1. KP1 je parametr pro stanovení minimální objektivní ceny. Kryje i mzdové náklady výrobních dělníků. Tento náklad je na rozmezí variabilního a fixního nákladu. KP2 je základní parametr pro stanovení srovnatelné ceny. Marže kryje režijní náklady obchodu a administrativy plus zisk. Abychom zjistili KP2, musíme od KP1 odečíst fixní výrobní režie. Když dále odečteme i fixní režijní náklady obchodu získáme KP3. KP4 zahrnuje i správní náklady. Od KP4 odečteme dále ostatní náklady a ostatní výnosy a tímto postupem získáme provozní výsledek hospodaření. KP5 se vypočte jako provozní výsledek hospodaření minus finanční náklady. Dále po odečtení mimořádných nákladů získáme konečný výsledek hospodaření společnosti.

Ve výrobním středisku se sleduje pouze KP0, KP3 a KP5, v obchodním středisku jsou důležité všechny krycí příspěvky kromě KP4 a naopak v administrativním středisku je KP4 nejdůležitější. Společnost má podrobně rozčleněny jednotlivé krycí příspěvky.

### Controlling odchylek

Odchyly ve společnosti XY jsou zjišťovány za účelem kontroly hospodárnosti a zároveň slouží jako podklad pro rozhodování při řízení společnosti. Odchyly je třeba odhalit, abychom jim předcházeli nebo zamezili jejich vzniku. Odchyly mohou být vnímány pozitivně (úspora nákladů) nebo negativně (překročení nákladů). Společnost sleduje odchylky nákupu materiálů a odchylky krycích příspěvků zakázek. V delším časovém úseku se sleduje trend vývoje krycích příspěvků u zákazníků. Každý měsíc se svolává obchodnická porada

a na této poradě se prezentují zákazníci, kteří v daném měsíci odebrali nejvíce materiálu. V případném výkyvu v krycím příspěvku to musí vedoucí nákupního oddělení vysvětlovat. Poslední odchylky, které se ve společnosti sledují, jsou odchylky hospodářských výsledků, které se vyhodnocují každý měsíc. Odchylky u těchto oblastí jsou získány porovnáním plánu a skutečnosti. Dále se autorka diplomové práce bude zabývat pouze analýzou odchylek v oblasti nákupu materiálu a odchylek krycích příspěvků, konkrétně režijními náklady.

### **Analýza odchylek v oblasti nákupu materiálu**

Nákup materiálu je pro všechna střediska společnosti zajišťován společně. Informace k nákupu materiálu byly získány od pracovníků oddělení nákupu surovin. Mezi základní materiál, který slouží k výrobě, je nákup plechů. Je to nejdůležitější materiál, protože tvoří největší podíl, tudíž na tomto materiálu společnost může nejvíce ušetřit, případně prodělat. Dále společnost nakupuje ostatní výrobní materiál a materiál pro údržbu. Pro představu jsou v tabulce č. 4.2 vyčísleny odchylky u nakupovaného výrobního materiálu.

Tabulka 4.2 Vyčíslení odchylek u nakupovaného výrobního materiálu

Název	Množství v ks	Celkové náklady v Kč	Plánovaná cena v Kč	Odchylka v Kč	Odchylka v %
PŘÍRUBA 9985366	1	38 213	30 263	7 950	20,80%
TYČ KRUHOVÁ 65	136	12 648	5 170	7 478	59,10%
KROUŽEK 3-RK-12041	8	109 280	103 265	6 015	5,50%
TYČ ČTVERCOVÁ 12X12	1 099	40 114	34 728	5 385	13,40%
RY 6942 NÁBOJ	2	15 656	11 081	4 575	29,20%
TAVIDLO BAVARIA BF 10	275	23 375	20 075	3 300	14,10%
TYČ KRUHOVÁ 30	68	1 120	1 102	18	1,6%
ZÁTKA GPN 600	6	215	198	17	7,8%
PODLOŽKA U-14	5	20	14	6	29,2%

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Odchylka výrobního materiálu se vypočítává z ceny od dodavatele a z naplánované tzv. standardní ceny společnosti, která se stanovuje vždy na začátku roku. Úlohou controllingu je v daném měsíci tyto odchylky sledovat a vyhodnocovat. Jestliže jsou odchylky kladné a oddělení nákupu ušetří, je to pro ně výhodné. Zaměstnanci jsou motivováni šetřit náklady tím, že ke stanoveným fixním výplatám dostávají také bonusy v podobě příplatků, které jsou 2 % z ušetřené částky. Pokud jsou odchylky záporné, tak oddělení nákupu musí tuto skutečnost zdůvodnit útvaru financí, konkrétně středisku ekonomiky. Může se stát, že některá zakázka je ohrožená termínem fakturace, takže se materiál musí poptat a nakoupit drah. Negativní odchylku taktéž může zapříčinit například zdražení materiálu. Oddělení nákupu

musí rozeslat několik poptávek a na základě nabídek se rozhodnout a vybrat tu nejlevnější. Vzhledem k tomu, že se plánují a stanovují tzv. standardní ceny společnosti již na začátku roku, oddělení nákupu může tyto ceny během roku přecenit, ovšem musí o tom informovat středisko ekonomiky a také obchodní střediska, kterých se to týká především. Ke každému druhu materiálu jsou přiřazeny minimálně dva různí dodavatelé pro zajištění výpadku jednoho z nich, aby nedošlo k zastavení výroby.

V tabulce 4.3 jsou zobrazeny odchylky režijních nákladů výrobního střediska za září 2018.

Tabulka 4.3 Odchylky režijních nákladů za září 2018

Výrobní středisko Režijní Náklady	Září		Odchylky	
	Plán	Skutečnost	Absolutní	V %
Ostatní režijní materiál	41000	14104	-26896	5,85%
Režijní energie	3000	755	-2245	0,49%
Opravy a udržování HM	35000	17419	-17581	3,82%
Cestovné	15000	8100	-6900	1,50%
Náklady na reklamu	0	0	0	0,00%
Reprezentace, provize	5000	463	-4537	0,99%
Semináře a školení	5000	0	-5000	1,09%
Výkony spojů	5000	2475	-2525	0,55%
Nájemné-leasing	84000	106516	22516	-4,89%
Ostatní služby	0	11572	11572	-2,52%
Osobní náklady bez přímých mezd	495800	420406	-75394	16,39%
Odpisy	18000	18000	0	0,00%
Nekvalita	190800	67799	-123001	26,74%
Režijní náklady	897600	667609	-229991	50,00%
Celkem	1795200	1335218	-459982	100,00%

Zdroj: (Interní materiál společnosti) – Vlastní zpracování

Výpočtem odchylek bylo zjištěno, že výrobní středisko ve skutečnosti vynaložilo méně nákladů, než bylo plánováno, což se pro společnost může jevit jako efektivní. Otázkou je, zda se opravdu jedná o úsporu, nebo jestli náklady, které měly být vynaloženy v zobrazeném měsíci se pouze přesunuly do měsíce následujícího. Jednotlivé náklady účtů v obchodním a výrobním středisku jsou stanoveny na základě údajů z loňského roku. Často může docházet ke značným výkyvům u výše těchto nákladových položek. Na základě toho je v závěru praktické části navrženo přepočítání nákladů podle fondu pracovní doby. Společnost sleduje odchylky jak v relativních číslech, tak v procentuálním vyjádření.

#### 4.2.3 Controlling plánů obratu a analýza zákazníků

Jestli se plní nastavené plány obratu, pravidelně sleduje pracovník ekonomického střediska. Týdenní reporty mají pouze informativní charakter a nevyčísľuje se v nich rozdíl mezi naplánovanými hodnotami a skutečnými hodnotami. Odchylky jsou vyčísľeny

až na konci měsíce v souhrnném měsíčním reportu prodeje za jednotlivá střediska. Při sledování plánu obrátu produktů a při jejich realizaci jsou reporty přehledné a manažeři probírají dosažené výsledky na měsíčních poradách za přítomnosti vedení společnosti a obchodních zástupců. Obchodní zástupci vysvětlují příčiny nesplnění plánů prodeje a radí se s vedením společnosti, jakou strategii zvolit do dalšího období. Problémem je rozdělení plánovaných prodeje pro jednotlivé zákazníky. Ve společnosti se provádí pravidelně analýza odběratelů způsobem ABC kvůli tomu, aby se určila strategie pro jednotlivé skupiny zákazníků. Do skupiny A patří ti zákazníci, kteří mají obrát za rok větší než 25 milionů. Do B skupiny spadají ti, kteří mají obrát 10–15 milionů za rok a ve skupině C jsou zákazníci, kteří mají za rok obrát menší než 10 milionů. V tabulce 4.4 je uvedena ukázka odběratelů dle obrátů za rok 2018.

Tabulka 4.4 Ukázka odběratelů podle obrátů za rok 2018

<b>Zákazník</b>	<b>Roční obrát v Kč</b>	<b>Podíl na celkovém obrátu v %</b>
1. zákazník	683 243 730	20,17%
2. zákazník	265 666 601	7,84%
3. zákazník	201 762 142	5,96%
4. zákazník	156 105 795	4,61%
5. zákazník	136 380 003	4,03%
6. zákazník	131 775 682	3,89%
7. zákazník	130 554 682	3,85%
8. zákazník	129 420 754	3,82%
9. zákazník	101 032 863	2,98%
10. zákazník	79 982 360	2,36%
11. zákazník	66 698 377	1,97%
12. zákazník	62 488 177	1,84%
13. zákazník	49 437 050	1,46%
14. zákazník	46 205 988	1,36%
15. zákazník	43 470 899	1,28%
16. zákazník	42 703 452	1,26%
17. zákazník	38 385 294	1,13%
18. zákazník	30 224 441	0,89%
19. zákazník	28 729 235	0,85%
20. zákazník	27 081 971	0,80%
21. - 476. zákazník	936 584 274	27,64%
<b>Celkový obrát A odběratelů</b>	<b>2 451 349 495</b>	<b>72,36%</b>
<b>Celkem obrát všech odběratelů</b>	<b>3 387 933 769</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Společnost chce dlouhodobě podporovat zvýšení obratu stávajících odběratelů a také chce přilákat nové odběratele. V současné době je celkový obrat, který je tvořen všemi zákazníky, 3 387 933 769 Kč v roce 2018. Podrobnějším rozbořením obratu bylo zjištěno, že 72 % obratu vytvořilo pouhých 20 odběratelů z celkového počtu 476 odběratelů. To znamená, že 72 % obratu tvoří pouze 4 % odběratelů z celkového počtu, jedná se o zákazníky z tuzemska i ze zahraničí. Společnost přistupuje k jednotlivým odběratelům individuálně.

Pro podporu prodeje se využívají různé nástroje, např. doba splatnosti pohledávek, poskytnutí bonusu za určitý obrat, příspěvky na propagaci značky společnosti XY v rámci podnikového marketingu, dárkové předměty a jiné. Tyto podporující náklady jsou používány pouze částečně, a to v oblasti obrátových bonusů, takže nelze sledovat skutečný zisk na jednotlivého zákazníka. Tím pádem nedochází k objektivnímu hodnocení obchodních zástupců, protože jejich hodnocení je závislé na obratu.

### **4.3 Zhodnocení společnosti XY a vybraných nástrojů controllingu**

*Níže jsou vypsány přednosti a nedostatky společnosti a na základě těchto nedostatků jsou navržena doporučení k zefektivnění společnosti.*

#### ***Přednosti společnosti:***

- *Společnost se zaměřuje na ochranu životního prostředí a řídí se normou ISO 14 001;*
- *Společnost se věnuje inovacím a často jsou vyráběny nové výrobky, které jsou uváděny na trh. Společnost jde tedy s dobou a dokáže se přizpůsobit trhu, takže dokáže vyrobit to, po čem je poptávka zákazníků;*
- *Přehledné denní, týdenní a měsíční reportování plnění plánů prodeje a příspěvku na úhradu a vyhodnocování. Díky přehledným reportům vedení společnosti vidí, jaké mají výsledky a z toho vyvozují důsledky a jedná o následných opatřeních;*
- *Již několik let se ve společnosti používá kvalitní informační systém, který pracovníkům umožňuje sledovat a řídit náklady a výnosy;*
- *Za klady můžeme považovat také sledování krycích příspěvků a že jsou dobře strukturované a velmi pochopitelné;*
- *Společnost také využívá finanční ukazatele a díky těmto ukazatelům dokáže vyhodnotit komplexní finanční situaci za dané období;*
- *Společnost je likvidní a má dobré finanční zázemí;*
- *Poslední předností je, že sledují fixní a variabilní náklady a také odchylky.*

### ***Nedostatky společnosti:***

- *Controllingové oddělení není řádně začleněno v organizační struktuře jako samostatné oddělení;*
- *Společnost u analýzy controllingu rozpočtu používá zjednodušený systém a rozpočet na následující rok je stanoven z dat minulého roku;*
- *Taktéž jednotlivé nákladové účty středisek jsou stanoveny na základě údajů z loňského roku a jsou rozpočítány do jednotlivých měsíců průměrně, a ne na základě skutečného počtu odpracovaných dní v měsíci;*
- *V rámci odchylkového řízení, nejsou zaznamenána nápravná opatření k odstranění či omezení odchylek;*
- *Výpočty provizí pro obchodního zástupce nejsou relevantní;*
- *Společnost nepoužívá metodu strategického controllingu BSC.*

*Na základě těchto popsanych nedostatků autorka navrhuje následující.*

### ***Začlenění controllingu jako samostatného oddělení***

*Jak již bylo zmíněno na začátku 4 kapitoly, controlling ve společnosti není jako jednotný celek, ale controlling je vždy jako součást jednotlivých středisek. Jestli se společnost chce zabývat finanční a majetkovou strukturou, měla by být vyčleněná samostatná pozice controllera. Samozřejmě se musí jednat o odborníka v různých oblastech, jako je například ekonomie, účetnictví, rozpočetnictví, technologie výroby, personalistika a mzdy. Společnost má na výběr obsadit pozici controllera stávajícím pracovníkem, nebo může zaměstnat nového zaměstnance, nebo controlling může provádět externí firma. Přikloní-li se společnost obsadit pozici controllera novým zaměstnancem na základě výběrového řízení, může využít služeb personálních agentur. Výhodou použití agentur je, že agentura zajistí výběrové řízení a společnosti je poté představen optimální kandidát. Naopak nevýhodou při využití agentury je vysoká nákladnost spojená s touto službou.*

### ***Zavedení „klouzavého rozpočtu“ nákladů a výnosů***

*Je pozitivní, že společnost využívá rozpočty, které sestavují na konci aktuálního roku na následující období a že veškeré naplánované úkony v průběhu roku na společných jednáních analyzují, ale kdyby společnost využívala tzv. klouzavý rozpočet nákladů a výnosů, který je založený na průběžné aktualizaci příštích rozpočtových období, měl by rozpočet mnohem větší vypovídající hodnotu než rozpočet, který se vytváří jen jednou ročně. Kdyby se rozpočet rozdělil do prvních tří měsíců roku a dalších tří čtvrtletí zbývajících roku, bude*



upřesňován čtvrtletně, tudíž bude upravován průběžně a nebudou vznikat velké odchylky. V rozpočtu budou stejné nákladové účty, které středisko využívá, ale bude doplněn sloupec, kde se zachytí odchylka nákladů v absolutním i v relativním vyjádření. Na základě odchylky v prvním čtvrtletí budou přepočteny náklady v pokračujícím čtvrtletí. Mělo by docházet k přehlednějšímu plánování nákladů následujícího roku.

#### **Návrh pro přepočítání všech režijních nákladů podle fondu pracovní doby**

Ve společnosti XY se odpracuje každý měsíc jiný počet pracovních dnů. Fond pracovní doby se odvíjí od počtu dní v měsíci, také závisí na celozávodní dovolené a státních svátcích. V tabulce 4.5 je znázorněn počet dní, které by měli zaměstnanci společnosti správně odpracovat.

Tabulka 4.5 Fond pracovních dní v roce 2018

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Dny	22	20	21	20	21	21	20	13	19	23	22	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Fond pracovní doby v roce 2018 byl celkem 240 dní. Dle těchto dnů budou přepočteny hodnoty režijních nákladů na každý měsíc. Na základě přepočtených výsledků budou změněny náklady za jednotlivé měsíce.

V tabulce 4.6 jsou vyjádřeny režijní náklady společnosti výrobního střediska za rok 2018 a jsou rozpočítány rovnoměrně na každý měsíc v roce. Vzhledem k tomu, že jsou náklady v každém měsíci stejné, je znázorněn pouze jeden měsíc. Hodnoty jsou zaokrouhleny na celé koruny nahoru. Výpočet nákladů na 1 měsíc je v příloze č. 5.

Tabulka 4.6 Rovnoměrně přepočtené roční režijní náklady na 1 měsíc

Číslo	Výrobní středisko	Náklady na 1 rok v Kč	Náklady na 1 měsíc v Kč
1.	Ostatní režijní materiál	11 689 359	974 113
2.	Režijní energie	36 680 395	3 056 700
3.	Opravy a udržování HM	43 733 704	3 644 475
4.	Cestovné	1 278 563	106 547
5.	Representace, provize	63 380	5 282
6.	Semináře a školení	520 549	43 379
7.	Výkony spojů	419 035	34 920
8.	Nájemné-leasing	9 173 105	764 425
9.	Ostatní služby	7 960 960	663 413
10.	Osobní náklady bez přímých mezd	56 733 062	4 727 755
11.	Odpisy	68 872 493	5 739 374
12.	Nekvalita	22 774 879	1 897 907
13.	Režijní náklady	259 899 483	21 658 290

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

Nově vytvořený rozpočet bude náklady přepočítávat každý měsíc podle fondu pracovní doby denní nákladovou sazbou. Výše denní sazby se vypočítá jako podíl celkové výše určitých nákladů a fondu pracovní doby krát počet dní v konkrétním měsíci. Z toho vyplývá, že režijní náklady budou mnohem přesněji rozřazeny do jednotlivých měsíců viz tabulka 4.7. První sloupec v této tabulce zobrazuje čísla řádků, které znázorňují náklady z tabulky 4.6. Vypočtené hodnoty na jednotlivé měsíce dle fondu pracovní doby jsou v příloze č. 6.

Tabulka 4.7 Přepočtené náklady na jednotlivé měsíce dle fondu pracovní doby

Číslo	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
1.	1 071 525	974 113	1 022 819	974 113	1 022 819	1 022 819	974 113	633 174
2.	3 362 370	3 056 700	3 209 535	3 056 700	3 209 535	3 209 535	3 056 700	1 986 855
3.	4 008 923	3 644 475	3 826 699	3 644 475	3 826 699	3 826 699	3 644 475	2 368 909
4.	117 202	106 547	111 874	106 547	111 874	111 874	106 547	69 255
5.	5 810	5 282	5 546	5 282	5 546	5 546	5 282	3 433
6.	47 717	43 379	45 548	43 379	45 548	45 548	43 379	28 196
7.	38 412	34 920	36 666	34 920	36 666	36 666	34 920	22 698
8.	840 868	764 425	802 647	764 425	802 647	802 647	764 425	496 877
9.	729 755	663 413	696 584	663 413	696 584	696 584	663 413	431 219
10.	5 200 531	4 727 755	4 964 143	4 727 755	4 964 143	4 964 143	4 727 755	3 073 041
11.	6 313 312	5 739 374	6 026 343	5 739 374	6 026 343	6 026 343	5 739 374	3 730 593
12.	2 087 697	1 897 907	1 992 802	1 897 907	1 992 802	1 992 802	1 897 907	1 233 639
13.	23 824 119	21 658 290	22 741 205	21 658 290	22 741 205	22 741 205	21 658 290	14 077 889
14.	47 648 239	43 316 581	45 482 410	43 316 581	45 482 410	45 482 410	43 316 581	28 155 777

Zdroj: (Interní materiály společnosti) - Vlastní zpracování

V tabulce 4.7 jsou data za prvních 8 měsíců v roce 2018. V únoru, dubnu a červenci jsou náklady stejné, jako kdyby se rozpočítávaly rovnoměrně do všech měsíců. V lednu, březnu, květnu a červnu jsou náklady vyšší, protože je v těchto měsících více odpracovaných dnů. Naopak v srpnu jsou náklady nižší. Je to z důvodu nejmenšího počtu odpracovaných dnů, protože je v tomto měsíci každoročně celozávodní dovolená. V tomto období se nevyrábí a dochází ke kompletnímu vyčištění výrobních strojů a veškerého zařízení. V prosinci je také odpracováno méně dní kvůli vánočním svátkům.

#### **Zaznamenání sledovaných odchylek a nápravná opatření**

Společnost sice plány a skutečnost nákupu materiálu, krycích příspěvků a hospodářského výsledku pravidelně měsíčně porovnává a vyhodnocuje, ale s odchylkami pracuje neefektivně. Obchodní zástupci se k odchylkám sice vyjadřují, ale dále nejsou stanoveny nápravná opatření. Ve společnosti je třeba vypracovat efektivní systém řešení odchylek, stanovit toleranční meze pro vzniklé odchylky a také ke každé odchylce stanovit nápravná opatření. Odchylky by měly být analyzovány měsíčně a podle nich by se měl

přepočítat koeficient pro stanovení hodnoty nákladů pro následující měsíc. Společnost by měla mít formuláře pro vyplnění odchylek. V tomto formuláři by měly být údaje jako je datum zjištění odchylky, o jaký druh odchylky se jedná a kdo je odpovědný za odchylku. Dále by měla být ve formuláři napsaná příčina vzniku a nápravné opatření. Vyplnění takového formuláře zabere pouze pár minut a díky takovým formulářům se později nemusí složitě dohledávat odchylka. Správným stanovením nápravných opatření společnost povede ke splnění celkového plánu. Aby mohla být navržena nápravná opatření, musí být známa příčina vzniku odchylky. Nejčastější příčina vzniku odchylky může být například chyba při počátečním sestavování plánu, nebo při zjišťování odchylek u nákupu může jít o zvýšení cen materiálu, organizační změnu nebo nedodaný materiál.

### **Přesnější výpočet provize obchodních zástupců**

Výše bylo popsáno, jak se hodnotí odběratelé a jak jejich obrat slouží jako základna pro výpočty provizí obchodních zástupců. Společnost vytváří příspěvek na úhradu nákladů za jednotlivé zákazníky, v souvislosti s tím se sledují i jednicové náklady a výrobní režie. Hodnocení obchodních zástupců závisí na vygenerovaném obratu a marži v absolutní hodnotě. Zjišťováním informací autorka konstatuje, že výpočet provize obchodního zástupce nelze vyčíslit rozdílem mezi obratem a náklady dle plánovaných kalkulací. V plánovaných kalkulacích jsou pevně nastavená procenta odbytové a správní režie, tedy nezobrazují skutečně vynaložené náklady. Odbytové režie jsou kalkulovány jako 10 % z výrobních nákladů a správní režie jsou kalkulovány jako 30 % z výrobních nákladů. Takto nastavené přírážky jsou sčítány s výrobními náklady, tudíž společnost vypočte naplánovanou sumu všech variabilních i fixních nákladů, které chce na výrobky vynaložit. Pro výpočet provize obchodních zástupců je ve výpočtu v tabulce 4.8 rozdělení některých položek odbytových a režijních nákladů.

Tabulka 4.8 Návrh výpočtu provize obchodních zástupců

POLOŽKY
Tržby z prodeje výrobků
- slevy z prodejní ceny
= Hrubá marže
- marketingové bonusy
- obrátové bonusy
- náklady na přepravu
= základ pro výpočet provize (MARŽE)

Zdroj: Vlastní zpracování

*Jestli budou náklady rozčleněny dle tohoto způsobu, odměny obchodních zástupců budou zpřesněny. U každé produktové skupiny se stanovuje prodejní cena jiným způsobem, tudíž ziskovost musí být sledovaná odděleně.*

### ***Zavedení metody Balanced Scorecard***

*Metoda Balanced Scorecard se postupně rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení. BSC je rozpracována do čtyř podnikových perspektiv, které jsou provázané a vzájemně doplňované. Jedná se o finanční, zákaznickou a procesní perspektivu a o učení se a růst.*

*Finanční perspektiva se považuje za hlavní a ostatní perspektivy jsou jí podřízeny. To kvůli tomu, že všechny strategické cíle musí směřovat k naplnění hlavního cíle, čímž je zvýšení rentability aktiv. Zdrojem informací pro finanční perspektivu bude controllingové oddělení. V posledním sledovaném roce byla rentabilita celkového kapitálu 1,70 %. Cílová hodnota ROA by mohla vzrůst až na 5 %.*

*Analyzovaná společnost si váží svých stávajících zákazníků a nabízí jim výrobky v takové kvalitě, ceně a dodacích lhůtách, které zákazník požaduje. Ztráta významných odběratelů by totiž pro společnost znamenala vážné ohrožení její rentability. Společnost by mohla v několika následujících obdobích vstoupit na nové trhy mimo Česko. Společnost se bude zaměřovat na sousední Německo a taktéž na trh v USA. Podíl nových zákazníků bude činit 15 % z celkových tržeb.*

*Nyní vyřízení jedné objednávky trvá přibližně 95 dní. Společnost by chtěla tuto dobu zkrátit minimálně o 15 dní, čímž by společnost mohla snížit celkové náklady a pomoci tak k dosažení vyšší rentability aktiv. K rychlejší výrobě by mělo přispět snižování zmetkové výroby a také snížení odpadu. Zmetkovitost ve společnosti vzniká vadným materiálem. Nyní odpad tvoří přibližně 2 % z celkových tržeb.*

*Když společnost zavádí BSC, nesmí se stát, aby byli přehlíženi zaměstnanci. Zaměstnanci si odsouhlasí své individuální cíle, a to povede k osobní angažovanosti. Mělo by to posílit jejich sebevědomí. Zaměstnanci tak budou nést odpovědnost za odsouhlasené cíle, a to povede k jejich ztotožnění s danými strategickými cíli společnosti. K daným cílům budou určena kritéria, podle kterých budou zaměstnanci odměněni. Naopak pokud dlouhodobě zaměstnanec nebude plnit odsouhlasené cíle, nevyhne se odebrání osobního ohodnocení.*

*Zavedení BSC do společnosti by bylo časově a nákladově velmi náročné, je to spíše otázka budoucnosti, každopádně by to napomohlo sjednocení zájmů všech oddělení,*

*k efektivnější kontrole v rámci reportingu a také k promítání strategických plánů do operativních plánů. Dále by to vedlo k lepšímu vedení a odměňování zaměstnanců.*

*Společnost některé prvky BSC „intuitivně“ využívá, ale nevyužívá celý nástroj BSC.*

## 5 Závěr

Controlling je velmi rozsáhlá disciplína, neboť zahrnuje několik operativních a strategických nástrojů. To znamená, že vedení společnosti musí vybrat systém controllingu, který bude společnosti vyhovovat a bude poskytovat dostatečné množství informací potřebných k efektivnímu řízení společnosti.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vybrané nástroje controllingu, zhodnotit je a poté navrhnout efektivnější využití. Obsah byl rozdělen na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část obsahuje rozbor definice controllingu. Dále v této části byly popsány cíle a úlohy controllingu se zaměřením na členění controllingu na strategický a operativní. Dále teoretická část rozpracovala jednotlivé úkoly a nástroje obou kategorií controllingu.

Praktická část informovala o historii vzniku společnosti XY, o podnikových zásadách a organizační struktuře společnosti. Byl analyzován současný stav využívání controllingu. Podstatná část praktické části byla věnována finanční analýze společnosti XY. Byly využity interní i externí hodnotící nástroje.

Následně byla diplomová práce zaměřena na aplikaci controllingových nástrojů, které společnost využívá. Jedná se o controlling rozpočtu, kde byl popsán systém plánování. Controlling plánů nákladů a controlling odchylek, kde jde zejména o rozdělení nákladů za pomoci krycích příspěvků, členění nákladů na jednotlivé analytiky, dále je analýza odchylek v oblasti nákupu materiálu a poté odchylky režijních nákladů. V poslední řadě je controlling plánů obrátu a analýza zákazníků, kde je ukázka ukazatelů podle obrátů za rok 2018.

V návaznosti na předcházející kapitolu byla určena pozitiva a negativa společnosti. Na základě toho byly vytvořeny návrhy aplikace nástrojů controllingu ve společnosti XY, který měly za cíl odstranit negativa. Jedná se o začlenění controllingu jako samostatného oddělení, zavedení „klouzavého rozpočtu“, lepší zaznamenání odchylek a nápravných opatření, přesnější výpočet provize obchodních zástupců a v neposlední řadě zavedení Balanced Scorecard do společnosti.

Navržené nástroje controllingu v diplomové práci jsou časově i ekonomicky nenáročné a dají se snadno aplikovat. Jedná se o vylepšení dosavadních nástrojů a také o zavedení nových controllingových nástrojů. Ve společnosti je stále prostor k vylepšení.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 217 s. ISBN 978-80-7478-640-2.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.
- [5] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling-koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [7] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [8] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [9] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2004. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [10] HAVLÍČEK, Karel. *Small business: management and controlling*. Kyjov: University Ukraine, 2014. 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.
- [11] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [12] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profes Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [13] KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [14] KERZNER, Harold R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 1264 p. ISBN 978-1118415856.

- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [16] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN: 978-80-247-4456-8.
- [17] KONEČNÝ, Milan a Mária REZŇÁKOVÁ. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000. 121 s. ISBN 80-241-1535-5
- [18] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [19] KRÁLOVÁ, Irena. *Finanční analýza: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009. 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.
- [20] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada. 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [21] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [22] PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2013*. 6. vyd. Praha: 1. VOX, 2013. 199 s. ISBN 978-80-87480-20-5
- [23] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [25] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [26] STEINÖCKER, Reinhard. *Strategický controlling: Působící faktory, potenciály úspěšnosti a tržní strategie*. Praha: BABTEX, s.r.o., 2000. 171 s. ISBN 9788090017825.
- [27] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [28] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting. 1991. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [29] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.



- [30] VYSUŠIL, Jiří. *Controllingové integrační metody*. Ostrava: MONTANEX, 1999. 248 s. ISBN 80-7225-012-4.
- [31] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [32] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2014. 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.

#### **Elektronické dokumenty a další zdroje**

- [33] Interní materiály společnosti
- [34] Internetové stránky web. stránky, 2018
- [35] MINERVA. Efektivní informační systém. [online]. Informační systém [30.3.2019]. Dostupné z: <https://www.minerva-is.eu>
- [36] SEFIMA. Manažerský systém. [online]. Manažerský systém. [30.3.2019]. Dostupné z: <https://sefima.cz/>

## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CFM	Corporate Financial Management
CRM	Customer relationship management
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPPFF	Čistý peněžně pohledávkový finanční fond
DL	Dlouhodobý
ERP	Enterprise resource planning
HM	Hmotný majetek
KP	Krycí příspěvek
Obch.	Obchodní
Oc.	Oceňovací
OPN	Ostatní přímé náklady
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Soc.	Sociální
Úč. obd.	Účetní období
USA	Spojené státy americké
VH	Výsledek hospodaření
VR	Výrobní režie
Zdrav.	Zdravotní

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....26.5.2019.....

.....Bartoňková.....  
Bc. Lenka Bartoňková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Rozvaha společnosti za rok 2014-2018 (v tisících Kč)
- Příloha č. 2    Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2014-2018 (v tisících Kč)
- Příloha č. 3    Výpočet ukazatelů finanční analýzy
- Příloha č. 4    Rozdělení středisek
- Příloha č. 5    Výpočet ročních režijních nákladů na 1 měsíc (v tisících Kč)
- Příloha č. 6    Přepočtené náklady na jednotlivé měsíce dle fondu pracovní doby (v tisících Kč)